



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT  
EICHSTÄTT-INGOLSTADT



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT EICHSTÄTT-INGOLSTADT

ÅBO AKADEMI UNIVERSITY

## **Integrierte Fandimensionen in der Markenführung von deutschen Fußballvereinen**

Die Verwendung von Fans in der Markenkommunikation von Borussia Dortmund, Bayern München und Schalke 04.  
Eine Analyse aus linguistischer Perspektive anhand der Frame-Semantik.

---

## **Integrated fan-dimensions of brand leadership by German football clubs**

The use of fans for the brand communication of Borussia Dortmund, Bayern Munich and Schalke 04.  
An analysis from a linguistic perspective using frame semantics.

– Masterarbeit –

Studiengang:

**InterculturAd – Werbung interkulturell**

Matrikelnummer:

604380 (KU)

42035 (Åbo)

Gutachter:

Prof. Dr. Thomas Fritz  
Lehrstuhl für Deutsche Sprachwissenschaft  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Gutachter:

Prof. Dr. Christopher Schmidt  
Institut für Germanistik  
Åbo Akademi University

---

Vor- und Zuname: Michael Schindler  
Matrikelnummer: 604380  
E-Mail: michael.schindler90@gmx.net  
Anschrift: Plato-Wild-Str.4  
93053 Regensburg  
Abgabetermin: 15. August 2018

---

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Thema Integrierte Fandimensionen in der Markenführung von deutschen Fußballvereinen selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Masterarbeit wurde bisher in dieser, einer ähnlichen Form oder auszugsweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt oder anderweitig veröffentlicht.

Darüber hinaus versichere ich, dass ich diese Arbeit an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Åbo Akademi, Turku, zeitgleich in exakt der gleichen formal wie inhaltlich identischen Ausführung eingereicht habe.

Regensburg, 14. August 2018

---

Michael Schindler

## **Abkürzungsverzeichnis**

Bayern	Fußball-Club Bayern, München e.V.
Bayern München	Fußball-Club Bayern, München e.V.
Borussia	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
Borussia Dortmund	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
BVB	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
CL	UEFA Champions League
DFB	Deutscher Fußball Bund
FCB	Fußball-Club Bayern, München e.V.
FC Schalke	Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.
FC Schalke 04	Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.
NFL	National Football League
Schalke	Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.
Schalke 04	Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.
S04	Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.
UEFA	Union of European Football Association

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Sportsmockery.com (01.01.2015): <i>Report indicates Chicago Bears are losing fans.</i> <a href="http://sportsmockery.com/2015/01/report-indicates-chicago-bears-losing-fans/">http://sportsmockery.com/2015/01/report-indicates-chicago-bears-losing-fans/</a> (23.06.2018) .....	S. 16
<b>Abbildung 2:</b> Twitter – FCB-Fanbetreuung (1): <i>Thank you for your amazing support! Always and everywhere!</i> <a href="https://twitter.com/FCBayern_FB/status/967661858802077696">https://twitter.com/FCBayern_FB/status/967661858802077696</a> (26.02.2018) .....	S. 21
<b>Abbildung 3:</b> Facebook – Borussia Dortmund (1): <i>When u play in the Signal Iduna Park for the first time</i> <a href="https://www.facebook.com/BVB/photos/a.200017156676939.50837.134904013188254/2241196935892274/?type=3&amp;theater">https://www.facebook.com/BVB/photos/a.200017156676939.50837.134904013188254/2241196935892274/?type=3&amp;theater</a> (26.02.2018) .....	S. 22
<b>Abbildung 4:</b> Facebook – Maskottchen Emma. Album „Echte Liebe 09“ (1): Hund. <a href="https://www.facebook.com/MaskottchenEmma/photos/ms.c.eJxFzNEN-wCAMA9GNqsSOQ73~;Yggqyu~;T6VLDymK8o9HwKx8EVTDBH7QL1S0Qlh0HmBsaF9YD1gQYhxSO.bps.a.1269804096400320.1073741880.177185858995488/1579514035429323/?type=3&amp;theater">https://www.facebook.com/MaskottchenEmma/photos/ms.c.eJxFzNEN-wCAMA9GNqsSOQ73~;Yggqyu~;T6VLDymK8o9HwKx8EVTDBH7QL1S0Qlh0HmBsaF9YD1gQYhxSO.bps.a.1269804096400320.1073741880.177185858995488/1579514035429323/?type=3&amp;theater</a> (26.02.2018) .....	S. 23
<b>Abbildung 5:</b> Horizont.net – <i>Manchester United bleibt an der Spitze / 14 deutsche Vereine unter Top 50.</i> <a href="http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Wertvollste-Fussballklubs-der-Welt-Manchester-United-bleibt-an-der-Spitze--14-deutsche-Vereine-unter-Top-50-158653">http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Wertvollste-Fussballklubs-der-Welt-Manchester-United-bleibt-an-der-Spitze--14-deutsche-Vereine-unter-Top-50-158653</a> (28.02.2018) .....	S. 27
<b>Abbildung 6:</b> Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage (vgl. Burmann et al. 2012, 74) .....	S. 35
<b>Abbildung 7:</b> Die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit von Sportvereinen (vgl. Schade 2012, 15) .....	S. 38
<b>Abbildung 8:</b> Horizontale und vertikale Ordnung der Inhalte der integrierten Kommunikation (Bruhn 2003, 97). .....	S. 42
<b>Abbildung 9:</b> Frame-analytische Bestandteile (Ziem 2008, 242) .....	S. 46
<b>Abbildung 10:</b> BVB Newsübersicht (26.08.2017): <i>BVB-Familie begrüßt 150.000. Mitglied</i> <a href="https://www.bvb.de/News/Uebersicht/BVB-Familie-begruesst-150.000.-Mitglied">https://www.bvb.de/News/Uebersicht/BVB-Familie-begruesst-150.000.-Mitglied</a> (21.07.2018) .....	S. 63
<b>Abbildung 11:</b> BVB Newsübersicht (10.05.2018): <i>Allwetterzoo Münster in schwarzgelber Hand am Vatertag.</i> <a href="https://www.bvb.de/News/Uebersicht/Allwetterzoo-Muenster-in-schwarz-gelber-Hand-am-Vatertag">https://www.bvb.de/News/Uebersicht/Allwetterzoo-Muenster-in-schwarz-gelber-Hand-am-Vatertag</a> (21.07.2018) .....	S. 64
<b>Abbildung 12:</b> Facebook - Maskottchen Emma. Album „Echte Liebe 09“ (2): Hochzeit. <a href="https://www.facebook.com/MaskottchenEmma/photos/a.1269804096400320.1073741880.177185858995488/1313734265340636/?type=3&amp;theater">https://www.facebook.com/MaskottchenEmma/photos/a.1269804096400320.1073741880.177185858995488/1313734265340636/?type=3&amp;theater</a> (21.07.2018) .....	S. 65

- Abbildung 13:** Facebook – Marc Bartra (30.01.2018): *Hallo Borussen!* <https://www.facebook.com/marcbartra/photos/pcb.1582332241879868/1582309185215507/?type=3&theater> (21.07.2018) ..... S. 66
- Abbildung 14:** Instagram – BVB09 (1): *Coming home for Christmas. Happy Holidays!* [https://www.instagram.com/p/BdFvcMmlQ\\_d/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/BdFvcMmlQ_d/?utm_source=ig_web_copy_link) (22.07.2018) ..... S. 67
- Abbildung 15:** Instagram – BVB09 (2): *Coming home for Christmas. Happy Holidays!* [https://www.instagram.com/p/BdFvcMmlQ\\_d/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/BdFvcMmlQ_d/?utm_source=ig_web_copy_link) (22.07.2018) ..... S. 67
- Abbildung 16:** Twitter – BVB-Fanabteilung: *Ökumenischer Gottesdienst 18. August 2017* <https://twitter.com/Fanabteilung/status/898498274285551616> (22.07.2018) ..... S. 68
- Abbildung 17:** Twitter – Hanna Reichert: *Feierabend* <https://twitter.com/HexeHanna8/status/1018436261361737728> (22.07.2018) ..... S. 69
- Abbildung 18:** Borussia. Das Mitgliedermagazin (26.08.2017): *Peter Bosz: Ruhig, menschlich, akribisch.* Saison 2017/2018, Heft 128, S. 13 ..... S. 71
- Abbildung 19:** Borussia. Das Mitgliedermagazin (17.09.2017): *Roman Weidenfeller. Eine Karriere in Schwarzgelb.* Saison 2017/2018, Heft 129, S. 7 ..... S. 71
- Abbildung 20:** *Frame-semantisches Netzwerk der Kommunikation von Borussia Dortmund mit der kommunikativen Leitidee ECHTE LIEBE als Zentrum*..... S. 73
- Abbildung 21:** FC Bayern Startseite: *Offizielle Webseite des Deutschen Meisters.* <https://fcbayern.com/de> (01.07.2018) ..... S. 75
- Abbildung 22:** Soccercity.cc: *Adidas FC Bayern Trikot.* <https://www.soccercity.cc/adidas-fc-bayern-muenchen-kinder-heim-trikot-2016-17-rot.html> (01.07.2018)..... S. 75
- Abbildung 23:** Twitter – FC Bayern US: *FC Bayern Pre Game Prost.* <https://twitter.com/FCBayernUS/status/1021159219238711297> (29.07.2018) ..... S. 82
- Abbildung 24:** Twitter – Maskottchen Berni: *Fußballcamp an der Säbener Straße.* <https://twitter.com/FCBerni12/status/1005060249374601216> (29.07.2018)..... S. 83
- Abbildung 25:** Twitter – FCB-Fanbetreuung (2): *Weil wir in guten wie in schlechten Zeiten zueinander stehen!* [https://twitter.com/FCBayern\\_FB/status/998260911403040768](https://twitter.com/FCBayern_FB/status/998260911403040768) (29.07.2018) ..... S. 83
- Abbildung 26:** Instagram – FC Bayern München: *Ganz, ganz großes Tennis, Angie!* <https://www.facebook.com/FCBayern/photos/a.169308173085882.45784.141973839152649/2384171681599509/?type=3> (29.07.2018) ..... S. 86
- Abbildung 27:** Offizielles Club TV – FC Bayern.TV: *Telekom Fan Awards 2018.* <https://fcbayern.com/de/fans/fan-aktionen/fanawards/highlight-clip> (29.07.2018)..... S. 87
- Abbildung 28:** Bayern Magazin. Offizielles Klubmagazin des FC Bayern München (24.02.2018): *Gewinne das Heimspiel deines Lebens.* Heft 13.69, 66 ..... S. 88

- Abbildung 29:** Bayern Magazin. Offizielles Klubmagazin des FC Bayern München (28.04.2018): #MIASANMEISTER. Heft 16.69, 58..... S. 90
- Abbildung 30:** *Frame-semantisches Netzwerk der Kommunikation des FC Bayern München mit der kommunikativen Leitidee MIA SAN MIA als Zentrum* ..... S. 91
- Abbildung 31:** FC Schalke 04 Startseite: *Graphische Begegnungsdarstellung zwischen dem FC Schalke 04 und dem FC Southampton* <https://schalke04.de/> (03.07.2018)..... S. 94
- Abbildung 32:** Offizieller Schalke 04 Store – *Auswärts-Trikot Hellgrau 2018*. <https://store.schalke04.de/trikots-training/auswaerts-trikot/21008/auswaerts-trikot-hellgrau?c=35> (03.07.2018) ..... S. 96
- Abbildung 33:** Schalke 04 – Bundesliga: *Ein Team – auf und neben dem Platz*. <https://schalke04.de/bundesliga/ein-team-auf-und-neben-dem-platz/> (29.07.2018)..... S. 100
- Abbildung 34:** Schalke 04 – Inside: *Joe Bryant präsentiert seine Lego-Arena auf dem echten Rasen*. <https://schalke04.de/inside/joe-bryant-praesentiert-seine-lego-arena-auf-dem-echten-rasen/> (29.07.2018)..... S. 101
- Abbildung 35:** Facebook – Erwin: #Weltschlaftag. <https://www.facebook.com/S04.Erwin/photos/a.920871927981161.1073741828.115500508518311/1622820721119608/?type=3> (29.07.2018) ..... S. 102
- Abbildung 36:** Facebook – FC Schalke 04: *Schalcker-Tag 2017*. <https://www.facebook.com/S04/photos/a.10155026813809037.1073742342.8584479036/10155026816459037/?type=3> (29.07.2018) ..... S. 103
- Abbildung 37:** Instagram – s04 (1): *s04 #Choreo*. [https://www.instagram.com/p/BhuPffKnM6B/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/BhuPffKnM6B/?utm_source=ig_web_copy_link) (29.07.2018) ..... S. 104
- Abbildung 38:** Schalke Kreisel. Offizielles Vereinsmagazin (03.02.2018): *Ja, ich will ... Schalke ewig die Treue halten*. Saison 2017/2018, Heft Nr. 11, 104f ..... S. 106
- Abbildung 39:** Schalke Kreisel. Offizielles Vereinsmagazin (03.03.2018): *Erwin unterwegs ...* Saison 2017/2018, Heft Nr. 13, 44 ..... S. 107
- Abbildung 40:** *Frame-semantische Netzwerk der Kommunikation des FC Schalke 04 mit der kommunikativen Leitidee WIR LEBEN DICH als Zentrum* ..... S. 109

## Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Einleitung .....	9
1 Einführung in den grundlegenden Fanbegriff.....	11
1.1 Ein wortgeschichtlicher Abriss und der Stand der Forschung .....	12
1.2 Fankultur im Sportbereich. Fußball als eine „Ersatzreligion“?.....	14
1.3 Die Herausarbeitung des Begriffs der Fandimension.....	17
1.3.1 Eine Begriffsdefinition von Fans .....	17
1.3.2 Die Veränderungen durch das Internet – der Fan 3.0 und die daraus resultierende Fandimension .....	20
2 Das theoretische Grundgerüst und die Vorarbeit zur Analyse.....	24
2.1 Sind Fußballvereine Marken? .....	25
2.1.1 Verschiedene Ansätze für eine Definition des Markenbegriffs .....	25
2.1.2 Die Dienstleistungsmarke und die Eigenheiten des Fußballsports .....	27
2.2 Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung.....	31
2.2.1 Das Markenidentitätsbild und seine unterschiedlichen Ansätze in der Wissenschaft .....	33
2.2.2 Die Markenidentität – Das Selbstbild der Markenidentität.....	36
2.2.3 Das Markenimage – Das Fremdbild der Markenidentität.....	39
2.3 Die Bestandteile der Analyse .....	40
2.3.1 Das Modell der integrierten Kommunikation .....	41
2.3.2 Die Frame-Semantik .....	44
3 Die Auswahl der Vereine.....	48
4 Die untersuchten Kanäle .....	51
5 Die Faneinbettung der Vereine .....	53
5.1 Der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund.....	54
5.1.1 Die Markenidentität von Borussia Dortmund .....	55
5.1.2 Die Markenkommunikation von Borussia Dortmund .....	60
5.1.3 Die crossmediale Faneinbettung von Borussia Dortmund .....	61
5.1.4 Das frame-semantische Netzwerk von Borussia Dortmund .....	72

5.2	Der Fußball-Club Bayern, München e. V. ....	73
5.2.1	Die Markenidentität des FC Bayern .....	75
5.2.2	Die Markenkommunikation von Bayern München.....	79
5.2.3	Die crossmediale Faneinbettung beim FC Bayern München .....	81
5.2.4	Das frame-semantische Netzwerk des FC Bayern München .....	90
5.3	Der Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V. ....	92
5.3.1	Die Markenidentität von Schalke 04 .....	93
5.3.2	Die Markenkommunikation von Schalke 04.....	98
5.3.3	Die crossmediale Faneinbettung des FC Schalke .....	99
5.3.4	Das frame-semantische Netzwerk von Schalke 04 .....	108
6	Die gewonnenen Erkenntnisse und der Schlussgedanke .....	110
	Literaturverzeichnis.....	118
	Internetquellen.....	126
	Filmquellen.....	131



## Einleitung

Schwarz-gelb, rot- oder blauweiß? Die Mannschaft, die alle meine Familienmitglieder unterstützen, oder wähle ich lieber auf Grund von Sympathie? Bayern oder 1860?

Die Vielfalt an Möglichkeiten scheint grenzenlos zu sein. Für die einen stoßen solche Banalitäten auf Unverständnis und sorgen für Kopfschütteln. Andere assoziieren mit dem Namen des Lieblings- oder Hassvereins ihre Emotionen – und damit vielleicht sogar eine Art Lebens- und Zugehörigkeitsgefühl. Für Fußballfans ist dies eine ernstzunehmende Entscheidung, die meist bereits in frühen Jahren getroffen wird. Vor allem wenn zwei Vereine in der gleichen Stadt oder Region ansässig sind und ein natürlicher Rivalitätsgedanke damit üblicherweise einhergeht. Diese Entscheidung ist allerdings nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für den Verein von größter Wichtigkeit, insbesondere je höherklassig der entsprechende Verein spielt. Ohne Sympathisanten, Anhänger, Fans oder Mitglieder – je nachdem, welche Bezeichnung man verwenden möchte – kann nichts funktionieren, geschweige denn existieren. Sei es im Sport oder anderen Bereichen. Ohne sie wäre das Gesamtbild einfach nicht vollständig. In diesem Zusammenhang gibt Girtler ein treffendes Zitat, wenn er davon spricht, dass „Es die Fußballfans (sind), die den Matches Farbe geben und den Fußball zu einer faszinierenden Angelegenheit machen“ (Girtler 1996, 104).

In Rahmen dieser Arbeit wird das Konzept der Markenführung in seine wesentlichen Bestandteile zerlegt, um sie einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Von besonderem Interesse sind dabei die Elemente der Markenidentität und der integrierten Kommunikation innerhalb der Unternehmenskommunikation. Darüber hinaus wird das Konzept „Fan“ einer genaueren Betrachtung unterzogen, da es dabei verschiedene Ausprägungen gibt. Dabei soll aufgezeigt werden, wie im Rahmen dieser Arbeit das Fan-Sein verstanden und wer als ein Fan bezeichnet wird. Diese Unterscheidungen zu erkennen sind von enormer Wichtigkeit für Vereine, falls man sich dazu entscheidet Fans in die Markenführung und das Marketing, d. h. das was Fans über den Verein denken und wie sie sich mit ihm identifizieren, zu integrieren. Jede Form der Ausübung des Fan-Seins kann sich auf den Verein auswirken und mit ihm in Verbindung gebracht werden. Aus diesem Grund sollten alle Facetten des Wortes Fan bekannt sein, um ein ganzheitliches Bild der Auffassung des Fanbegriffs innerhalb der Arbeit zu ermöglichen. Die Verwendung von Fans für die Markenführung, wenn Vereine sich zu diesem Schritt entschließen, wird den abschließenden Teil der Arbeit bilden. Dabei werden Beispiele aus der Praxis herangezogen, die auf verschiedenen vereinsinternen Medienkanälen gesammelt wurden.

Da das Verhalten der Fans stets Auswirkungen auf den Verein hat, stellt sich nun die Frage, inwieweit Fans in die Markenführung integrierten werden sollten. Sollten Vereine externe Markenführungselemente überhaupt verwenden, wenn diese nicht wirklich steuerbar sind und somit ein nicht unerhebliches Risiko darstellen? Brauchen oder verwenden Vereine ihre Fans überhaupt in der Markenführung, und wenn ja, warum genau machen sie das? Was können Vereine damit erreichen?

Im Laufe der wissenschaftlichen Nachforschungen am abgesteckten Themenbereich entstanden die nachfolgenden Fragestellungen für den Bereich der Einbindung von Fans durch Fußballvereine in ihrer Markenführung und der Markenführung im Allgemeinen:

1. Was macht einen Fan für diese Arbeit aus?
2. Welche Bestandteile bilden die Markenidentität der ausgewählten Vereine und welche Komponenten bilden den Kern der Markenkommunikation?
3. Wie werden Fans in die Vereinsmarkenführung integriert?
4. Werden die Vereine so gesehen wie sie gesehen werden wollen, d.h. kommen die Inhalte, die der Verein kommuniziert, auch so bei den Fans an?
5. Sollten externe Markenführungselemente, wie beispielsweise Fans, ein von den Vereinen bewusst in Kauf genommenes Risiko, das von den Vereinen nicht wirklich kontrolliert werden kann, überhaupt eine Existenzberechtigung innerhalb der Markenführung haben?

Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen die identitätsbasierten Kernelemente der Markenführungen von ausgewählten Beispielen aus der 1. Deutschen Fußball Bundesliga: der FC Bayern München, der FC Schalke 04 und Borussia Dortmund. Um nicht zu viel vorwegzugreifen, soll an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass die Begründung für die Wahl dieser drei Vereine im Laufe der Arbeit noch genauer thematisiert wird. Der Entschluss, sich auf Vereine aus dem gleichen Ligaverband zu beschränken, liegt darin begründet, dass dadurch gewährleistet werden sollte, dass es keine finanziellen, möglichen politischen oder wettbewerbsverzerrenden Einflüsse gibt und der Fokus der Arbeit auf eine Liga beschränkt ist. Daran anschließend werden die Konzepte der integrierten Kommunikation nach Bruhn und der Frame-Semantik nach Ziem genauer dargestellt und ihre Verwendung aufgezeigt. Die beiden Elemente dienen für die Arbeit als Analysewerkzeuge, um letztlich festzustellen, ob, in welchem Maße und wie genau Fans von den Vereinen im Rahmen ihrer Markenkommunikation verwendet werden.

In den darauffolgenden Kapiteln 3 und 4 wird die Auswahl der Vereine und der für die Analyse ausgewählten Medienkanäle, die als praktisches Gerüst der Arbeit fungieren, begründet und einer genaueren Untersuchung unterzogen. Dabei soll sowohl die besondere Bedeutung

des Internets für heutige Unternehmen dargestellt, als auch erläutert werden, warum die Vereine für die Arbeit ausgewählt wurden.

In Kapitel fünf stehen die Fußballvereine im Zentrum der Untersuchung. Dabei werden die grundsätzlichen Sachverhalte der identitätsstiftenden Charaktereigenschaften und Markenführungselemente der Vereine näher beleuchtet und die dabei herausgestellten Unterschiede zwischen ihnen präsentiert. Hier wird im Besonderen die Marketingseite eines Fußballvereins unter die Lupe genommen. Detailliertes Augenmerk gilt hier dem Verein als Markenunternehmen und dessen mögliche Einbindung von Fans für das Markenprofil. Gestützt wird die Untersuchung von den drei ausgewählten Beispielen von Bundesligavereinen aus Dortmund, München und Schalke.

Das finale Kapitel dieser Arbeit fasst die Kernergebnisse der Untersuchungen und die Unterschiede zwischen den Vereinen und ihrer Verwendung von Fans zusammen. Darüber hinaus soll versucht werden, auf die zuvor gestellten Fragen eine Antwort zu finden. Abgeschlossen wird die Arbeit letztlich durch einen kurzen Ausblick.

## **1 Einführung in den grundlegenden Fanbegriff**

Im Rahmen der bislang erfolgten ersten Annäherung an den Untersuchungsgegenstand konnte ein offenkundiger Faszinationscharakter des Themenfelds Fußball aufgezeigt werden. Als ein Teilbereich populärer Kultur ist die Auseinandersetzung mit Fans, allerdings nicht nur innerhalb des Sports, sondern beispielsweise auch der Musik, als eine der auffälligsten Gruppen, ein ständiges Objekt von wissenschaftlichen Diskursen und Untersuchungen. Eng verknüpft mit der Forschung im Bereich von Fan-Kulturen ist die Identitätsforschung. AutorenInnen wie Mead und Goffman (vgl. Völcker 2016, 77-91) zeigen deren Funktionen bei der Bildung von Gemeinschaften und der Differenzierung von anderen auf.

Im Verlauf dieses Kapitels soll der Fan als eine eigenständige Gruppe innerhalb des Sports in seiner Vielfältigkeit genauer betrachtet werden. Hierbei wird in Teil 1.1 zunächst ein etymologischer und geschichtlicher Überblick dargeboten. Im darauffolgenden Teil 1.2 soll der besondere Status des Sports für die Fan-Kultur und ihre Ausprägungen aufgezeigt werden, welche bis hin zu einer „ersatzreligiösen“ Handlungswelt reichen. Dabei können auch Parallelen zu Teil 1.1 gezogen werden, aber hierzu nachfolgend mehr. Abgeschlossen werden soll dieses Kapitel im Zuge des Abschnitts 1.3. An dieser Stelle soll der Begriff der Fandimension genauer definiert und vorgestellt werden. Benötigt wird dieser Teilschritt, da im Verlauf dieser Arbeit eine weitgefasste Dimension des Fan-Seins benötigt wird, um alle Facetten der Beispiele aus

der Praxis einer umfassenden Untersuchung unterziehen zu können. Dieses Teilkapitel steht in engem Zusammenhang mit dem praxis-analytischen Teil, d. h. in Kapitel 5, wird darin noch genauer auf diese Vernetzung verwiesen.

## 1.1 Ein wortgeschichtlicher Abriss und der Stand der Forschung

*„**Fan** ist ein Begriff des Alltags und kein Fachbegriff  
- er bezeichnet etwas, was wir alle kennen.“  
- Thorsten Berndt: Fans und Vergemeinschaftungsprozesse (Berndt 2014, S. 283)*

Berndt beschreibt auf eine einfache und gleichzeitig irreführende Weise prägnant das Phänomen Fan. Natürlich ist der Begriff und das damit verbundene Konzept in der heutigen Zeit etwas Alltägliches, dass eigentlich keiner Erklärung mehr bedarf. Jeder hat ein Bild im Kopf, wenn er oder sie damit konfrontiert wird, da der Begriff im Alltagsgebrauch in Verbindung mit Sport ständig auftritt. Es ist ein universal und global gebrauchtes Konzept, dass zu jeder Zeit verstanden werden kann. Allerdings war es nicht immer so. Obwohl es sportliche Veranstaltungen, Berühmtheiten und gefeierte Persönlichkeiten bereits seit Jahrtausenden gibt, ist die Bezeichnung des Fans, beispielsweise für die Anhängerschaft eines Popmusikers, ein Konstrukt der Moderne.

Die Begriffsgeschichte des Begriffs Fan beginnt mit dem Lateinischen. Er geht zurück auf die Antike und das lateinische Wort *fanaticus*, was so viel bedeutete wie „in Raserei versetzt“, „rasend“ oder auch „begeistert“, jedoch wurde er auch für Personen verwendet, die „von einer Gottheit in Entzückung“ versetzt wurden. (vgl. Pons.com). Dies ist mit der heutigen Bedeutung von „fanatisch sein“ gleichzusetzen. An dieser Stelle lassen sich bereits Parallelen zum heutigen Gebrauch des Wortes Fan ziehen, wenn man beispielsweise an das Verhalten von Menschen bei Konzerten denkt oder der Bezeichnung *Beliebers* für die Fans des Sängers Justin Bieber (vgl. Urbandictionary.com). Der rote Faden der semantischen Verknüpfung mit Emotionen und einer Projektion auf eine identitäre Zugehörigkeit zu einer Person oder Gruppe wird sich im Laufe dieser Arbeit wiederholen und an verschiedenen Stellen wiederfinden.

Aus Sicht der etymologischen Forschung geht man davon aus, dass der Vorläufer des Fanbegriffs auf das englische Wort „fanatic“ zurückgeht. Es wurde und wird noch immer dafür verwendet, um eine besondere Form der Hingabe bis hin zu einer krankhaften Versessenheit für eine Sache zu charakterisieren (vgl. Schmidt-Lux 2010, 50). Originär entstammt es einem religiösen Kontext, wurde jedoch im Laufe der Zeit in Zusammenhang mit politischen Massenbewegungen gebracht (vgl. Göttlich & Kriskhe-Ramaswamy 2003, 168). Daraus kann geschlossen werden, dass die Verwendung des Wortes auf eine Verbindung eines Individuums zu

einem Gegenstand oder Situation auf einer emotionalen und affektiven Ebene hindeutet. Auch die Tatsache eines affektiven Momentes gegenüber einer Sache ist in dem heutigen Gebrauch des Wortes noch immer zu spüren. Beispielsweise sind die Objekte der Verehrung eines Fans, wie Stars, Vereine oder Idole, von einer emotionalen Wichtigkeit, wobei diese im Endeffekt gleichzeitig nicht frei von jedweder Kritik sind. Neben der religiösen Komponente gibt es noch den zweiten Anwendungsbereich: den politischen. Dabei nimmt der Begriff hauptsächlich Bezug auf die Massenbewegungen seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert (vgl. ebd.). An dieser Stelle verweist der Begriff auf die Anhängerschaft unter der Leitung einer Führungsperson, dem „Fanatiker“. (vgl. Hoffer 1965). Die Bedeutung und die Wirkungskraft dieses „Führers“<sup>1</sup>, eine große Zahl an Gefolgsleuten und Gleichgesinnten um sich zu scharen, die im gleichen fanatischen Maße nach einer Umwälzung der momentanen Situation strebten, galt als Sinnbild für die „Gefährlichkeit“ einer besonderen und expressiven Ausdrucks- und Verhaltensweise (...), um ihre eigenen Werte anstelle der bestehenden Ordnung zu setzen“ (Göttlich & Krischke-Ramaswamy 2003, 168).

Wenn man nun zur Wortgeschichte des Wortes *fanaticus* zurückkehrt, lässt sich feststellen, dass der moderne Fanbegriff erstmals 1889 in den USA auftaucht (vgl. Schmidt-Lux 2010, 50). Am 26. März bezeichnete ein Reporter der Tageszeitung „Kansas Times and Star“ die Zuschauer eines lokalen professionellen Baseball-Spiels als die „Kansas City baseball fans“ (vgl. Oed.com). Im Verlauf der kommenden Jahre etablierte sich der Begriff im professionellen Sportjargon zu einem festen Bestandteil und wurde seither für die Anhänger von Sportmannschaften in Verbindung gebracht.

An dieser Stelle ergibt sich laut Göttlich und Krischke-Ramaswamy ein Problem für die Forschung: Das Verhalten von Fans gegenüber Sportstars ist ein kontroverses Thema. Dabei geht es hauptsächlich darum, dass es sich bei dem Fanverhalten gegenüber einem Sportler meist aus einer „Mischung aus Verbundenheit mit dem Verein als symbolischem Bezugspunkt als auch der Leistung spezifischer Mannschaftsmitglieder (also dem Sportler)“ zusammensetzt (vgl. Göttlich & Krischke-Ramaswamy 2003, 169). Daher ist es für die Forschung von entscheidender Wichtigkeit in solchen Fällen eine klare Trennlinie zwischen den zu untersuchenden Faktoren des Fanverhaltens und -objekts zu ziehen. Für den Verlauf und die Untersuchungen dieser Arbeit ist diese Problematik der genauen Abgrenzung zwischen Sportler und Verein nicht entscheidend, da die Vereine und deren Fans im Fokus der Untersuchungen stehen, und

---

<sup>1</sup> Diesem Begriff haftet seit dem 2. Weltkrieg und der Herrschaft der Nationalsozialisten in Deutschland von 1933-1945 eine negative Konnotation an. Es sei an dieser Stelle auf seine ursprüngliche Bedeutung verwiesen mit dem Hinweis, dass an dieser Stelle keine Verbindung mit dem Dritten Reich besteht.

nicht die Sportler als Bestandteil der Gesamtorganisation. Darüber hinaus sehen es Autoren, die sich mit dem Fanbegriff genauer beschäftigen, kritisch, dass es eine „gewisse Einengung auf spezifische Bereiche, wie Fußballfans, und Fragestellungen“ gebe (Berndt 2014, 284).

## 1.2 Fankultur im Sportbereich. Fußball als eine „Ersatzreligion“?

*„When you walk through a storm  
Hold your heart up high  
And don't be afraid of the dark.  
At the end of the storm  
There is a golden sky  
And the sweet, silver song of lark.  
Walk on, through the wind,  
Walk on, through the rain,  
Though your dream be tossed and blown.  
Walk on, walk on with hope in your heart,  
And you'll never walk alone,  
You'll never walk alone.  
Walk on, walk on with hope in your heart,  
And you'll never walk alone,  
You never walk alone.“*

- Gerry & The Pacemakers: *You'll never walk alone* 1963 (Vereins hymne des Liverpool F.C.)

Die ‚Fanwelt‘ ist speziell. Fans sind unterschiedlich. Fan ist nicht gleich Fan. Jeder Sportbegeisterte weiß das. Es gibt nicht den einen Fan, der typisch für alle steht und den man als Stereotypen bezeichnen könnte. Auch hier, wie in fast allen Bereichen des Lebens, gibt es Extreme. Für manche bedeutet der Sport, ein Verein oder ein Athlet alles und sie verschreiben sich ihm vollständig und identifizieren sich gar mit ihm. Andere haben ein reges Interesse daran, sind jedoch nicht gewillt alles dafür zu opfern oder zu geben. Fans gibt es in den verschiedensten Bereichen und Facetten. Fans lieben Musikbands oder Artisten, verehren Schauspieler, oder assoziieren sich mit einem Sportverein, um nur einige Beispiele zu nennen. Allerdings bezeichnen sich nicht alle von ihnen als Fans. Eines haben sie jedoch alle gemeinsam: Leidenschaft für eine Sache, durch die sie ihrem Alltag entfliehen können und die aus diesem nicht wegdenkbar ist. Dabei kann das Fan-Sein extreme und gemäß dem Wortursprung fanatische Züge annehmen.

Aus diesem Grund wird der Sport oft als eine Form der Ersatzreligion bezeichnet und wird in der Wissenschaft unter diesem Gesichtspunkt bereits seit einigen Jahren näher betrachtet. Das zu Beginn des Kapitels zitierte Lied „You'll never walk alone“ gilt als einer der Fußballhymnen schlechthin (vgl. Sammet & Gärtner 2012, 167) und weist auf ein Zusammengehörigkeitsgefühl und auf metaphorische Wortverwendungen hin, wie man sie eigentlich eher aus religiösen Kontexten kennt. Es thematisiert die Zeiten in denen es einer Person schlecht geht

und die Situation aussichtslos erscheint und man aufgeben möchte. Allerdings gibt es immer einen Funken der Hoffnung, weshalb man niemals aufgeben sollte und bis zum Ende alles geben sollte – mit eben diesen Funken Hoffnung im Herzen. Sammet und Gärtner (2012) weisen darauf hin, dass der Fußball „außeralltägliche Vergemeinschaftungen konstituieren“ kann (ebd.), durch die die Erlebnisse des weltlichen Alltags transzendiert werden. Dadurch wird der Fußball des Öfteren mit religiöser Metaphorik beschrieben (Sellmann 2006, 53). Oftmals ist dabei jedoch nicht das Fußballspiel selbst im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die sozialen Vorkommnisse, die es begleiten und rückt die Fans in das Zentrum der Untersuchungen. Martinez erkennt dabei eine „verdeckte Wiederbelebung religiöser Praktiken“ (Martínez 2002, 30) und weist dem Fußball eine sinnstiftende Funktion zu. Das Fanverhalten gleicht dabei kultischen und religiösen Handlungen. Dabei „pilgern“ oder „prozessieren“ die Fans wöchentlich ins Stadion, sind dabei wie Gläubige ein Teil ihrer Gemeinde und tragen zu diesem Anlass „Kutten“, d. h. Kleidungsstücke in den Vereinsfarben, Trikots oder andere Fanutensilien, die zum Ritual dazugehören (ebd., 20, 30f). Es überrascht daher nicht, dass es in der Wissenschaft die Auffassung gibt, Fußball sei „die Religion des 20. Jahrhunderts“ (z. B. Ziemann 2009, 150f). Dass es sich beim Fußball um eine Form der Ersatzreligion handeln könnte, zeigen auch die emotionalen, kollektiven Ausnahmesituationen, die der Sport oft und regelmäßig hervorruft, weshalb in der Literatur auch von einer „Existenz einer anderen Realität“ (Klein & Schmidt-Lux 2006, 23) während eines Fußballspiels die Rede ist. Die Fans verlassen während des Spiels und der Zeit im Stadion die reale Welt und werden Teil einer Gemeinschaft die an das gleiche ‚glaubt‘ wie sie: den Verein und die Mannschaft. Der Vergleich mit einer Religion würde auch die unerklärlichen Ausbrüche und die hohe Emotionalität mancher Fans sinnhafter erscheinen lassen. Diese Form des Hineinsteigerns erscheint für ‚Außenstehende‘ unerklärlich und gar unwirklich, wenn Fans nach einem verlorenen Spiel in tiefe Trauer stürzen oder nach einem Tor oder Sieg des Vereins in ekstatische Zustände verfallen. Gleich einer Religion erscheinen solche Gefühlsausbrüche für einen Außenstehenden unerklärlich und bis zu einem gewissen Grad vermutlich auch überzogen und unfassbar.

Das Gefühl von Zugehörigkeit und einer kollektiven Verbundenheit führt für Fans zu einem Empfinden einer gemeinschaftlich geteilten kulturellen Identität mit eigenen Regeln und Werten. Sie alle vereint das Erleben, Leiden, Fühlen und des Schaffens als Gruppe, die wöchentlich am Ort des Geschehens, dem Stadion, in eine Atmosphäre einer anderen Realität eine Gemeinschaft bilden und erfüllt somit nach Fulconis und Pache die vier Dimensionen einer Religion<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Dabei berufen sie sich auf die vier Dimensionen von religiösen Phänomenen: *Community, Law, the Way, and Experience* (Fulconis & Pache 2014, 182).

Auf dem ‚heiligen Rasen‘ werden Spieler zu gottgleichen Wesen erhoben<sup>3</sup> und der ‚Fußballgott‘ wird um einen Sieg angefleht. Dabei kommt das Verhalten von Fans in extremen Fällen einer Selbstgeißelung gleich, wenn sie bei Temperaturen unter dem Gefrierpunkt oberkörperfrei oder leicht bekleidet am Spielfeldrand stehen, um ihre Mannschaft zu unterstützen und ihre Verbundenheit auszudrücken (vgl. Abb. 1). Andere entladen ihren emotionalen Gefühlszustand indem sie gewalttätig werden.<sup>4</sup> Ein Beispiel für religiöse Zugehörigkeit im Fußball, welches jedoch einzigartig ist, bilden die beiden Fußballvereine im schottischen Glasgow: *The Celtic Football Club* und *Rangers Football Club*. Die Fans von Celtic sind hauptsächlich römisch-katholischen Glaubens, wohingegen die Anhänger der Rangers protestantisch sind, was auf einen historischen Hintergrund zurückgeht und mit den irischen Auswanderungen nach Schottland im 19. Jahrhundert zu tun hat (vgl. Bradley 1998).



Abbildung 1:

Sportsmockery.com

Die besondere Stellung, die der Sport in der heutigen Zeit einnimmt, ist unumstritten und spätestens bei sportlichen Großereignissen, wie einer Fußballweltmeisterschaft, spürbar. Allerdings hinkt der Religionsvergleich oder das Gleichsetzen des Sports mit einer Religion etwas. Beispielsweise verfügt der Sport, wie auch eine Religion, zwar über gewisse Rituale, allerdings gibt es den entscheidenden Unterschied, dass durch die Offenheit des Spielverlaufs und -ausgangs eine Unvorhersehbarkeit entsteht, die es bei Religionen nicht gibt (vgl. Bette 2010, 95). Der Gottesdienst, die Prozession, oder beispielsweise eine Taufe, folgen stets demselben Muster und enden dabei stets auf die gleiche Weise. Zugegeben, auch ein Fußballspiel und die Rah-

---

<sup>3</sup> Eines der berühmtesten Beispiele ist der Satz des Fußballkommentators Herbert Zimmermann, der Kommentator des Weltmeisterschaftsendspiels zwischen Deutschland und Ungarn von 1954 in Bern, der den deutschen Torwart Toni Turek, und damit zum ersten Mal ein Fußballspieler als Gott bezeichnet wurde (vgl. pro-medienmagazin.de), mit folgenden Worten beschreibt: „Turek, du bist ein Teufelskerl! Turek, du bist ein Fußballgott!“. Ein anderes ist das durch Diego Maradonas Hand, heute als „die Hand Gottes“ bekannt, erzielte Tor bei der Fußballweltmeisterschaft 1986 gegen England, um nur zwei zu nennen.

<sup>4</sup> Im Sport werden diese ‚Art des Fan-Seins‘ mit dem Wort Hooligan beschrieben und assoziiert.



menbedingungen in denen es stattfindet unterliegen gewissen Richtlinien, jedoch ist der Ausgang und der Ablauf des Spiels ungewiss. Und genau das ist es auch was dem Fußball seine Faszination, Spannung und Aura verleiht (vgl. Martínez 2002, 20f).

### 1.3 Die Herausarbeitung des Begriffs der Fandimension

#### 1.3.1 Eine Begriffsdefinition von Fans

*„Ich informiere mich noch immer an jedem Wochenende, wie mein Verein, die Spielvereinigung Fürth, gespielt hat. Und ich kann Ihnen sagen, es ist ein Jammer. Seit Jahren scheitern sie oft ganz knapp, manchmal nur wegen des Torverhältnisses, am Aufstieg in die Bundesliga. Wobei ich mich immer noch daran gewöhnen muss, dass mein Verein jetzt Greuther Fürth heißt, nicht mehr nur Fürth. Greuther war mir in meiner Jugend nicht bekannt.“*

*- Henry Kissinger<sup>5</sup>, 28. Juni 2007 (Zeit.de)*

Im Verlauf dieses Kapitels wurde bereits darauf verwiesen, dass der Begriff Fan sich von dem englischen Wort *fanatic*, also Fanatiker, ableitet. Darüber hinaus konnten auch bereits die extremen Formen des Fan-Seins aufgezeigt und genauer erläutert werden. Das Zitat von Henry Kissinger aus einem Interview aus dem Jahr 2007 zeichnet dem gegenüber jedoch ein eher konträres Bild eines Fans. Dieser Fan informiert sich zwar in einem regelmäßigen zeitlichen Rhythmus über die Tätigkeiten des Vereins, und das wohl bereits seit mehreren Jahren, da sich bereits der Name des Vereins verändert hat. Man kann auch von einer emotionalen Verbundenheit sprechen, da Worte wie „mein Verein“ und „Jammer“ verwendet werden. Allerdings scheint es sich an dieser Stelle nur um ein persönliches Interesse und eine Art Ritual zu handeln, als um eine fanatische Handlung.

Trotz der Allgegenwärtigkeit des Fanbegriffs ist dieses Thema in den deutschsprachigen Sozialwissenschaften ein vernachlässigtes Themengebiet, mit einer Ausnahme: dem Sport (vgl. Völcker 2016b, 1). Die damit verbundenen Schwierigkeiten des Forschungsstandes der Person „Fan“ wird von Schmidt-Lux daher etwas kokett als „zwar verbreitet (...), zugleich aber aus wissenschaftlicher Perspektive nicht unbedingt intensiv bearbeitet“ dargestellt. „Fans sind zwar auch für die akademische Welt irgendwie amüsant und unterhaltsam – allzu nahe will man ihnen dann aber doch nicht kommen“ (Schmidt-Lux 2014: VII). Die Fragen, die sich dadurch für die Arbeit aufdrängen, sind daher: „Was macht einen Fan aus?“, „welche Formen von Fans gibt es?“ und „welches Verständnis von Fans wird im Rahmen dieser Arbeit gebraucht?“ Aufgrund dieser Problematik soll nun ein genauer Fanbegriff abgesteckt und unter der zu Hilfenahme von Definitionen und Beispielen erarbeitet und begründet werden, um genau aufzeigen zu können, welche Arten von Fans es gibt und wie Fans in dieser Arbeit verstanden werden.

---

<sup>5</sup> Henry Kissinger, der ehemalige Berater für Außen- und Sicherheitspolitik unter dem US-Präsidenten Richard Nixon, ist ursprünglich Fürther und wurde dort geboren.

Neben der Thematik nach den etymologischen und semantischen Beschaffenheiten, gibt es auch schemenhafte Darstellungen, allerdings hier nur über den Fußballkonsumenten im Allgemeinen. Der Autor Karl Setzen hat in einem Werk über die verschiedenen Gruppen im Sport versucht, eine solche zu geben. Dabei unterscheidet der Autor die Arten von Konsumenten in vier Gruppen: Das *Stammpublikum*, welches zu jedem Heimspiel reist. Als zweites kommen die *Fans*. Diese setzen sich jedoch „nur“ aus meist jungen und aktiven Fußballern zusammen. Das *kritische Publikum* kommt nur dann ins Stadion, wenn die Mannschaft guten Fußball spielt. Abschließend gibt es noch das *Medienpublikum*, das Fußball nur vom Fernseher aus verfolgt (vgl. Setzen 1999, S. 277ff). Diese Gliederung stellt zwar eine grobe Aufteilungsmöglichkeit des Begriffs dar, scheint jedoch in meinen Augen nicht tiefgehend genug zu sein, da hierbei viel von einem physischen Präsenzkontext abzuhängen scheint. Ein Mensch hört nicht auf Fan zu sein, sobald er das Stadion verlässt oder kann kein Fan sein, weil er das Spiel im Live-Ticker über das Mobiltelefon verfolgt. Einem Fußball-Fan wird zugeschrieben, dass ihm der eigene Verein „heilig ist, dass [er] mit ihren Erfolgen und ebenso Misserfolgen mitfiebert, und die eigene Mannschaft durch alle Höhen und Tiefen begleitet (...)“ (Rudolph et al. 2017, S. 14). Es geht also weit über eine physische Komponente hinaus. Eine Form der Identifikation und eine emotionale Verknüpfung sind ebenso ein Bestandteil des Fan-Seins – vermutlich sogar der wichtigere von beiden. Der Besuch eines Fußballspiels ist nur ein Event. Natürlich fiebert man darauf hin und lebt den Moment sobald das Schauspiel beginnt. Wenn das Spiel aber verloren geht, wird man seinem Verein nicht einfach den Rücken zuwenden. Es ist wie eben beschrieben ein Weg „durch Höhen **und** Tiefen“. Aus diesem Grund ist eine emotionale Bindung an und eine Identifikation mit dem Verein das erstrebenswerte Ziel des Vereins als Marke.<sup>6</sup>

Da es in der Forschung keinen Konsens für einen einheitlichen Fanbegriff gibt, soll für diese Arbeit eine Definition von Jochen Roose, Mike Schäfer und Thomas Schmidt-Lux aus ihrem Sammelband „Fans. Eine soziologische Perspektive“ aus dem Jahr 2010 herangezogen werden:

„Menschen, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu einem für sie externen, öffentlichen, entweder personalen, kollektiven, gegenständlichen oder abstrakten Fanobjekt haben und in die emotionale Beziehung zu diesem Objekt Zeit und/oder Geld investieren“ (Roose et al. 2010, 12).

Ein genauerer Blick auf die verschiedenen Komponenten der Definition soll die getroffene Entscheidung erläutern. Erstens sprechen die Autoren von einer *langfristigen und leidenschaftlichen Beziehung* von Fans gegenüber einem Objekt. Dieser Faktor kann als Basis für eine Fanbeschreibung gelten, da es das Ziel eines Fanobjekts ist, eine identifizierende und emotionale

---

<sup>6</sup> Mehr zu der Thematik in den Kapiteln „2.1.2 Besonderheiten bei der Markenführung von Sportvereinen“ und „2.2 Werbekommunikation bei Sportvereinen. Schlüsselbegriffe und Triggerpunkte“.

Beziehung aufzubauen, um eine langfristige „Zusammenarbeit“ zu erwirken. Hier kann es passieren, dass sich im Laufe der Zeit die Intensität und Ausleben dieser Emotionalität verändert, nichtsdestotrotz wird es immer eine emotionale Bindung zwischen Fan und Fanobjekt geben. Darüber hinaus ist die Unbestimmtheit der Dauer der zeitlichen Verbindung ein entscheidendes Faktum, da es nicht möglich ist, eine geeignete zeitliche Abstufung des Fan-Seins zu geben.

Zweitens ist die pauschal gehaltene Definition des *Fanobjekts* überzeugend und sinnvoll. Ein Fanobjekt kann beinahe alles sein und zeichnet sich somit durch seinen Facettenreichtum aus. Diese können von Personen und Gruppen bis hin zu Abstrakta alles beinhalten. Dabei ist jedoch eine genauere Abgrenzung durch zwei Bestandteile durch die Definition möglich. Das Fanobjekt muss *extern* und *öffentlich* sein. Dadurch lassen sich beispielsweise der eigene Sportverein, in dem man selbst aktiv ist, von einem Verein auf professioneller Ebene abheben. Man kann somit nicht Fan des eigenen Teams sein, weil man dabei eine interne und eigene Rolle einnimmt, was bei externen nicht möglich ist. Daran anknüpfend sollte das Fanobjekt öffentlich sein. Durch den Zusatz der öffentlichen Zugänglichkeit des Fanobjekts ist eine Differenzierung zu Elementen des privaten und persönlichen Umfelds möglich. Zum Beispiel investieren wir viel Zeit in persönliche Beziehungen zu anderen Menschen auf einer privaten Ebene und haben zu ihnen eine emotionale Verbindung. Dessen ungeachtet spricht man dabei nicht von einer Fanbeziehung.

Die Komponente des *Investierens von Zeit*, und darüber hinaus von *Geld*, bringt die Argumentation der Verwendung der Definition zu seinem Abschluss. Diese Faktoren sind essentiell für die Charakterisierung eines Fans. Sie beschreiben nicht nur einen Aufwand, der für das Fanobjekt betrieben wird, sondern verbindet ihn mit der emotionalen Komponente. Sie macht deutlich, dass eine Verbindung und Wechselwirkung zwischen diesen Handlungen für das Fan-Sein von entscheidender Relevanz ist.

Trotz all der Erklärung soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass es „den Fußballfan“ nicht gibt. Es existiert keine homogene Gruppe die ohne Hinterfragung so betitelt werden kann. Jeder einzelne Fan zeichnet sich durch individuelle Merkmale aus und unterscheidet sich somit von allen anderen.

### 1.3.2 Die Veränderungen durch das Internet – der Fan 3.0 und die daraus resultierende Fandimension

Das Internet hat das Leben der Menschen seit seiner Einführung grundlegend verändert und nachhaltig beeinflusst. Dieser Einfluss machte sich auch in der Geschäftswelt geltend und die Firmen mussten darauf reagieren. Auch Fußballvereine bilden dabei keine Ausnahme. Vereinsinterne Webseiten sind heute nicht mehr wegzudenken. Der gesamte Verkaufsapparat, d. h. die Verkaufsshops für Fanartikel, die als Onlineshops bezeichnet werden, bilden in der heutigen Zeit einen wichtigeren Bestandteil des Unternehmens als es die physischen Geschäftsstellen leisten können. Dieser Faktor hängt natürlich auch mit der fortschreitenden Internationalisierung des Sports und der anhaltenden Globalisierung zusammen. Vereinsanhänger sind nicht mehr auf die eigene Region oder das eigene Land beschränkt. Sie sind in der ganzen Welt zu Hause. Ein enormer Beitrag zu dieser Verschiebung der Verhältnisse kann dabei den sozialen Medien zugeschrieben werden. Vor der Einführung des Internets, und vor allem der sozialen Mediaplattformen, konnte man von einer „zwei-Ebenen“-Erfahrung für den Fan sprechen. Dieser setzte sich aus einem *endogenen* und einem *exogenen* Erfahrungswert zusammen.

Dabei bezeichnet die endogene Erfahrung eine „aus-erster-Hand“-Perspektive. Diese kann man erleben, wenn man beispielsweise aktiv ein Fußballspiel besucht, d. h. das Stadiongefühl selbst erlebt, oder durch Informationen und Neuigkeiten, die durch den Verein selbst an die Öffentlichkeit gegeben werden. Hierrunter fallen Pressekonferenzen, Vereinsmemos, Interviews, Newsletter, und vieles mehr. Die vereinsexternen Medien bringen der Öffentlichkeit den exogenen Erfahrungswert für das Erlebnis Fußball. Sie steuern eine äußere Sicht zu den Ereignissen auf und neben dem Fußball- oder Trainingsplatz bei. Allerdings sind dabei nicht nur Medien im klassischen Sinne gemeint, also etwa eine Zeitung oder ein Sportmagazin. Dazu zählen auch Talkshows oder auch Spieltagsanalysesendungen.

Mit der heutigen ununterbrochenen Vernetzung und der starken Beliebtheit haben soziale Medien, darunter hauptsächlich Facebook, Instagram, oder Twitter (vgl. Haufe.de), eine neue Ebene des Informations- und Datenaustauschs hinzugefügt, weshalb an dieser Stelle von dem Fan 3.0 gesprochen wird. Im Verlauf der Recherche wurde der Begriff der *Fan-Kommunikation 3.0* in einem Artikel von Haupt und Herberth gebraucht (vgl. Haupt & Herberth 2017). Für die Autoren wird eine Vereinspräsenz in den sozialen Medien als eine „Standardausrüstung“ (ebd., S. 162) und „Must-Have“ (ebd., S. 163) angesehen, um einen hohen Aktivitätsindex und Kommunikation mit den Fans in der heutigen Welt aufrechtzuerhalten und zu gewährleisten. Durch die Verwendung von sozialen Medien schaffen die Vereine eine neue Möglichkeit des Informationsaustauschs mit den Fans. Sie kreieren damit eine Interaktionsebene zwischen Verein

und Fan die es vorher nicht gab, wodurch der Anspruch von Seiten der Fans auch stetig steigt. Somit ist ein ständiger und noch intensiverer Austausch zwischen Verein und Fan möglich. Durch die neu geschaffene Wechselbeziehung ist ein Meinungs austausch zu jeder Zeit und überall umsetzbar. Darüber hinaus schafft der Verein dadurch ein Werkzeug zur direkten Rückmeldung über seine Aktivitäten durch die Fans.

Durch die Etablierung der sozialen Medien als eine weitere Form der Markenprofilierung und -führung und der Kommunikation mit den Fans im Profifußball wurde ein zusätzliches „Problem“ für den Umgang und die Verwendung von Faninhalten durch den Verein deutlich: Wer genau kann nun noch als Fan bezeichnet werden? Diese Frage bezieht sich auf das breite Spektrum an Beiträgen, welche sich auf den Plattformen wiederfinden. Genauer gesagt fällt die Klassifizierung von Faninhalten immer schwerer. Dies lässt sich mit Hilfe von Beispielen aus der Praxis verdeutlichen.



Abbildung 2:

Twitter – FCB-Fanbetreuung (1):

*Thank you for your amazing support! Always and everywhere!*

Wenn man den Begriff Fan liest oder hört, dann ist die klassische Assoziation und das allgemein vorherrschende Bild jenes, welches in Abb. 2 dargestellt wird. Dabei denkt man an die Menschen, die den Verein während eines Spiels und auch abseits des Platzes, d.h. in ihrer Freizeit, unterstützen und die Geschehnisse rund um den Verein verfolgen. Sie bilden, sozusagen, die Basis eines jeden Profi- und Amateurveins. Ohne sie gibt es keine Stimmung im Stadion, keine Begeisterung und Interesse für die Mannschaft und keine Einnahmen, um Spieler zu verpflichten, Schiedsrichter zu bezahlen und auf professionellem Niveau den Sport zu betreiben. Sie sind völlig losgelöst vom Verein und können von ihm nicht direkt beeinflusst und gelenkt werden, da die Bereitschaft, sich als Fan eines bestimmten Vereins zu sehen und zu bezeichnen, vollkommen freiwillig von Seiten des Fans selbst und ohne die Beeinflussung des Vereins geschieht.



Abbildung 3:

Facebook - Borussia Dortmund (1): *When u play in the Signal Iduna Park for the first time.*

Das zweite vorgebrachte Fallbeispiel (s. Abb. 3) zeichnet ein anderes Bild. Hier wird bereits durch den Absender dieser Nachricht deutlich, dass es sich dabei nicht um einen Fan des Vereins, zumindest nicht in dem zuvor definierten Rahmen handelt, sondern einen von Borussia Dortmund neu verpflichteten Spieler, d. h. einer ‚inside-out‘-Perspektive vom Verein nach außen. Dieser hat gerade sein erstes Spiel im Heimstadion der Borussia, man beachte hierfür die Ortsbezeichnung „Signal Iduna Park“ im Posting, absolviert und zeigt durch seine Nachricht wie er sich dabei gefühlt hat. Das Bild in Kombination mit den verwendeten Emoticons suggeriert einen emotionalen Zustand der Freude oder erfreulichen Aufgeregtheit. Durch diese Nachricht wird der Spieler zum Fan. Er wird zum Fan der Fans, der Unterstützung durch die Fans und der Atmosphäre, die durch die Fans und deren Stimmung während des Spiels generiert wird. Ihm fehlt zwar das Element der langfristigen Beziehung zu den Fans, aber er erlebt eine emotionale Verbindung zu ihnen und hat viel Zeit, nämlich seine gesamte Fußballerkarriere investiert, um dieses Gefühl der Atmosphäre und des „gefeiert werden“ erleben zu können. Somit spricht er sich für die Fans und ihrer Verbindung und Hingabe für den Verein und ihrer Spieler aus ohne alle Kriterien der Definition zu erfüllen. Dennoch kann er in dieser Situation als Fan bezeichnet werden.



Abbildung 4:

Facebook – Maskottchen Emma. Album „Echte Liebe 09“ (1): Hund.

Dieses Bild zeigt einen Spezialfall (s. Abb. 4). In diesem Post eines BVB-Fans ist kein solcher zu sehn. Woher kann man sich also sicher sein, dass es sich hierbei um einen Vereinsfan von Borussia Dortmund handelt? Hierbei ist es die Gesamtheit und Summe der Fanartikel des Bildes. Einerseits befinden sich drei Fanartikel des Vereins im Bild, wobei einer die Aufschrift „Meine Heimat“ trägt, der nicht komplett lesbar ist, aber durch eine weitere Recherche festgestellt werden konnte. Andererseits spielt hier der Faktor Geld eine entscheidende Rolle. Man gibt Geld, zumindest im Regelfall, nicht für Gegenstände aus, die man selbst nicht für gut oder wertvoll befindet. In der Gesamtheit kann davon ausgegangen werden, dass der Urheber dieses Social Media Eintrags alle drei Kriterien der Definition erfüllt. Er investiert Zeit und Geld für das Erstellen dieses Posts und den Kauf der Fanartikel, er hat eine emotionale Bindung zum Verein, was suggeriert wird indem er sogar seinem Haustier einen Artikel des Vereins widmet, und scheint bereits längere Zeit eine Verbindung zum BVB zu haben, da man mehrere Fanartikel meistens über einen größeren Zeitraum erwirbt und der Hund noch eine gewisse Zeit in dem Artikel verbringen wird und er somit nicht nur für die Erstellung des Fotos angeschafft wurde.

Schlussendlich, unter der Berücksichtigung der vorgebrachten Beispiele und im Hinblick auf eine nicht eindeutig eingrenzbar und somit weit gehaltene Fanbegriffsdefinition, scheint die Verwendung einer breiten Fandimension sinnvoll zu sein. Die Entscheidung basiert auf der bereits erwähnten weiten Definition von Fans. Der Begriff ist an sich schwer definierbar und wird bereits seit mehreren Jahren versucht durch Forschungen auf dem Gebiet näher definiert zu werden. Bisher konnte diesbezüglich jedoch noch keine in allen Bereichen überzeugende Lösung präsentiert werden.

Zweitens hat sich durch die sozialen Medien das Fanspektrum erweitert. Es handelt sich nicht mehr nur um Fans, die ihrem Verein nahefeiern, ihn nach außen hin repräsentieren und „vermarkten“ und eine Interaktion mit ihm suchen. Auch Spieler, Funktionäre, Berater, und viele weitere mit dem Verein in Verbindung stehende Individuen können mit ihren Aktivitäten

zu einer neuen und anderen Art von Fan werden. Dabei muss jeder einzelne Post separat und für sich selbst gesehen und analysiert werden.

Zum Schluss ist die „Unberechenbarkeit“ der Beiträge zu nennen. Fallbeispiel 3 ist dafür ein sehr treffendes Sinnbild. Durch die verschiedenen Interessen der jeweiligen Fans in den sozialen Medien, sei es ein Haustier, sei es der Sport, oder andere Dinge, sind die Möglichkeiten der Verbindung und die Identifikation mit dem jeweiligen Fanobjekt grenzenlos. Allerdings macht diese Unvorhersehbarkeit das Thema der Fanintegration oder der -einbeziehung (involvement) so faszinierend. Es werden dadurch immer neue Bezüge hergestellt, die auch aus Sicht des Marketings und der Markenführung neue Perspektiven und Möglichkeiten eröffnen können. Somit ist die Verwendung einer breiten Fandimension bei der Markenführung von Fußballvereinen und Rahmen dieser Arbeit der herangezogene Bezugspunkt.

## **2 Das theoretische Grundgerüst und die Vorarbeit zur Analyse**

Um eine Analyse anhand von Beispielen aus der Praxis durchführen zu können, müssen zu Beginn die theoretischen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden. Auf ihnen aufbauend kann der Leser nachvollziehen was der Analyse als Basis dient.

Anfangs muss geklärt werden, ob man einen Fußball- oder Sportverein überhaupt als eine Marke bezeichnend kann. Um dies herauszufinden dient das Teilkapitel 2.1 *Sind Fußballvereine Marken?*, welches in zwei Bereiche untergliedert ist. Im Rahmen des Ersten Unterpunkts wird der Begriff der Marke einer genaueren Untersuchung unterzogen, um festzustellen, was eine Marke ausmacht. Ist es auf den professionellen Fußballsport übertragbar, und wenn ja, in welchem Maße und mit welcher daraus resultierenden Schlussfolgerung. Das soll in dem darauffolgenden Punkt untersucht werden, indem eine Einstufung von Fußballvereinen in den Markenbereich vorgenommen wird.

Der Punkt 2.2 widmet sich dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung. Dabei wird die Entwicklung und die Verankerung des Ansatzes in der Wissenschaft aufgezeigt, um herauszuarbeiten, welcher von ihnen am passendsten für die Verwendung im Rahmen dieser Arbeit ist. Daran anknüpfend wird der gewählte Ansatz des identitätsbasierten Markenverständnisses genauer erläutert und dessen einzelne Komponenten bündig vorgestellt.

Der abschließende Teilbereich des Kapitels beschäftigt sich mit den Grundlagen der Analyse denen sich dieser Aufsatz bedient. In dessen Verlauf soll untersucht werden, wie deutsche Fußballvereine kommunizieren und hierfür auf ihren Vereinskanälen Fans verwenden, um die Marke zu vermarkten. Um dies herausarbeiten und mit Hilfe von Beispielen untersuchen zu



können, eignet sich das Konzept der integrierten Kommunikation und die Frame-Semantik. Ersteres wird dabei herangezogen, um die Hauptmerkmale der Vereinskommunikation zu erschließen, um auf dessen Grundlage unter Gebrauch und der Analyse von praktischen Beispielen aus deren Markenkommunikation deren Stimmigkeit zu erarbeiten. Zu diesem Zweck wird der Ansatz der Frame-Semantik verwendet, welcher dazu dient, die Beispiele zu untersuchen.

## **2.1 Sind Fußballvereine Marken?**

Wenn man nach Marken gefragt wird, denkt man in der Regel nicht als erstes an Fußballvereine. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob man bei Fußball- oder Sportvereinen überhaupt als eine Marke bezeichnen kann. Oder etwas allgemeiner gefragt: Was genau ist eine Marke überhaupt?

### **2.1.1 Verschiedene Ansätze für eine Definition des Markenbegriffs**

Carsten Baumgarth, Professor für Marketing an der Hochschule Furtwangen, gibt einen ersten Hinweis darauf womit man es zu tun hat, wenn man mit dem Markenbegriff arbeitet. Für ihn gibt es „bis heute und wird es auch zukünftig keine umfassende und überlegene Markentheorie geben, die die Entstehung und Wirkung von Marken vollständig erklärt und prognostizieren kann“ (Baumgarth 2014, 41). Diese Einschätzung des Markenbegriffs verweist auf die eingangs getätigte Aussage, dass Menschen eine unterschiedliche Perzeption von Marke haben. Marken werden oft mit ihren Produkten, Logo oder Personen, die das Unternehmen geprägt haben, in Verbindung gebracht. Beispielsweise denkt man meist automatisch, wenn man die Marke Apple hört, an beispielsweise, Steve Jobs, den angebissenen Apfel, den iPod oder das iPhone. Der Schluss liegt somit nahe, dass Marke etwas Physisches und Materielles darstellen muss. Auf den physischen Charakter von Marken weisen auch Manfred Bruhn und Bernd Stauss hin (vgl. Bruhn & Stauss 2008, 5). Dieser Ansatz ist jedoch etwas zu vereinfacht, da durch ihn mentale Konzepte automatisch ausgegrenzt werden. Im Allgemeinen lässt sich Marke aus einer rechtlichen Perspektive und aus der Sicht von Forschung mit Bezug auf unterschiedliche Schwerpunkte hin definieren. Das *Bundesministerium der Justiz und für den Verbraucherschutz* spezifiziert eine Marke

„als (...) alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren

oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (MarkenG 1994, §3 Abs. 1).

Bei einer genaueren Betrachtung der rechtlichen Definition wird deutlich, dass dabei der *Unterscheidungscharakter* von Waren oder Dienstleistung eines Unternehmens zu einem Anderen eine tragende Rolle einnimmt. Für den Gesetzgeber ist es somit wichtig hervorzuheben, dass Marken hauptsächlich dazu dienen, um Unternehmen voneinander zu unterscheiden. Sie haben daher einen selektierenden und differenzierenden Charakter. Es soll dem Kunden und der Öffentlichkeit dabei helfen, Unternehmen und ihre Produkte auseinanderzuhalten. Mit der Bezugnahme auf deren Waren ist dieser Definitionsansatz eher auf eine physische Ebene abzielend.

Davon abgrenzend, und darauf sogar verweisend, begreifen Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers Marke als ein eher abstraktes Konstrukt. Sie sprechen davon, dass

„In Abgrenzung zum gewerblichen Schutzrecht sowie zum markierten Produkt kann die Marke als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei (...) über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten“ (Meffert et al. 2002, 6).

Die Autoren, im Gegensatz zu der vorherigen juristischen Definition, beschreiben die Marke als ein „in der Psyche (...) fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild“, welches die Konsumenten mit Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens assoziieren. Sie nehmen Abstand von einer materiellen Vorstellung von Marke. Auch Esch, Wicke und Rempel sowie Bruhn sind der Auffassung, dass eine Marke etwas in der Vorstellung von Personen befindliches und somit nicht greifbar ist (Esch; Wicke & Rempel 2005, 11 & Bruhn 2004a, 9). Im Vergleich zur vorherigen Definition lässt diese einen nicht festgesteckten Spielraum für Veränderung. Er ist nicht statisch, sondern suggeriert, mit dem Verweis auf die menschliche Psyche, die sich im Lauf der Zeit mit dem Menschen weiterentwickelt und verändert, dass dieses Bild wandelbar ist. Das wird besonders deutlich, wenn man auf den zweiten Teil der Definition genauer eingeht. Zwar bleibt „das Auftreten“ der Marke gleich, da man natürlich die bisherigen Konsumenten behalten möchte, allerdings kann und soll sich „die Qualität“ des Angebots verbessern. Dieser Umstand ist jedoch kritisch zu betrachten, vor allem in Bezug auf Mannschaftssportarten, wie Fußball. Sportvereine haben es schwer die Qualität ihrer Mannschaft, und somit ihres Produkts<sup>7</sup>, durchweg auf einem konstanten Level zu halten. Dies liegt in der Natur des Sports und durch die stetig stärker werdende Kommerzialisierung des

---

<sup>7</sup> Guten und attraktiven Fußball zu spielen, Siege zu erringen und Titel zu gewinnen.

Fußballs sind Spieler nicht mehr für eine so lange Zeit ihrem Verein treu wie es in den vergangenen Jahrzehnten noch der Fall war. Somit ist es durch eine ständige Fluktuation des Kaders schwer für Vereine auf dem gleichen Qualitätslevel der Vorsaison zu bleiben.

Abschließend lässt sich somit zusammenfassend feststellen: Der Markenbegriff ist ein komplexes und nicht einfach zu definierendes Abstraktum, dass je nach Gebrauch und Kontext mit anderen Facetten beschrieben, gedeutet und ausgelegt wird. Es scheint daher sinnvoll, einen Mittelweg zwischen einer physischen und einer psychischen Einordnung zu verwenden.

## 2.1.2 Die Dienstleistungsmarke und die Eigenheiten des Fußballsports

### 2.1.2.1 Fußballvereine als Dienstleistungsmarken

Wenn man auf die Definition des Markenbegriffs durch das Bundesministerium der Justiz und für den Verbraucherschutz zurückgreift, ergibt sich für Fußballvereine als Marke ein interessantes Detail. Sie weist auf eine Unterscheidung zwischen *Ware* und *Dienstleistung* hin. Fußball ist keine Ware und kein Produkt. Natürlich kann man an dieser Stelle den Einwand anmelden, dass Vereine auch ihre Merchandisingartikel, d. h. Produkte, verkaufen und somit als Produktmarken klassifiziert werden könnten. Allerdings ergeben sich die Fanartikel nur als ein Nebenprodukt, um das eigentliche Hauptziel, nämlich den Fußball, zu vermarkten. Aus diesem Grund liegt der Schluss nahe, dass es sich um eine Art der Dienstleistung handelt.

In der Wirtschaft werden Fußballvereine bereits seit längerem als Marken wahrgenommen und auch als solche bezeichnet. Das Beratungsunternehmen Brand Finance veröffentlicht jährlich eine Liste mit den wertvollsten Fußballvereinsmarken der Welt (s. Abb. 5). Dabei sind die drei gewählten Vereine, die als Grundlage für die später folgende praktische Analyse dienen, die wertvollsten Clubmarken des deutschen Fußballs auf den Rängen (5), (11) und (14).

2017	(2016)	Klub	Land	Markenwert in Mio. €
1	(1)	Manchester United	England	1542
2	(2)	Real Madrid	Spanien	1262
3	(3)	FC Barcelona	Spanien	1262
4	(8)	FC Chelsea	England	1110
5	(5)	Bayern München	Deutschland	1087
6	(4)	Manchester City	England	908
7	(7)	Paris St. Germain	Frankreich	899
8	(6)	FC Arsenal	England	837
9	(9)	FC Liverpool	England	808
10	(10)	Tottenham Hotspur	England	619
11	(11)	Borussia Dortmund	Deutschland	462
12	(13)	Juventus Turin	Italien	438
13	(16)	FC Everton	England	320
14	(14)	Schalke 04	Deutschland	301
15	(12)	Bayer 04 Leverkusen	Deutschland	295
16	(18)	Atletico Madrid	Spanien	288
17	(17)	West Ham United	England	270
18	(22)	AC Mailand	Italien	254
19	(20)	FC Southampton	England	250
20	(19)	Leicester City	England	229

Abbildung 5: Horizont.net – Manchester United bleibt an der Spitze / 14 deutsche Vereine unter Top 50.

In der Dienstleistungsforschung wird versucht „Dienstleistungen über spezifische *konstitutive Merkmale* zu definieren, wobei insbesondere auf (...) Intangibilität (oder Immaterialität) sowie der Kundenbeteiligung (oder Integration eines externen Faktors) hingewiesen wird“ (Bruhn & Stauss 2008, 6). Hier wird auf zwei Schlüsselemente aufmerksam gemacht, bei denen vor allem eines für den Sportbereich eine erhebliche Relevanz darstellt. Mehrmals wurde bereits auf die mangelnde physische Greifbarkeit hingedeutet. Das Unternehmen kann somit nur das Versprechen an die Kunden oder Konsumenten abgeben, dass man versucht das bestmögliche Ergebnis für alle Beteiligten zu erzielen, d. h. beim Sport Siege zu erringen und Titel zu gewinnen. *Intangibilität* meint darüber hinaus, dass zusätzlich eine schwierige intellektuelle Erfassbarkeit zu dem Objekt bestehen kann. Dieses Phänomen lässt sich im Sport, aber auch bei anderen Anlässen, wie beispielsweise Konzerten oder bei der Anwesenheit von Weltstars aus dem Showgeschäft, feststellen. Die Rede ist hier von emotionalen Ausbrüchen. Manche Menschen fragen sich, wie Andere sich in diese Bereiche „so reinsteigern“ können. Tränen oder Wut nach einem verlorenen Spiel, Kreisch-anfälle auf Konzerten oder das in Ekstase fallen, wenn man einem Hollywoodschauspieler begegnet. Die *Kundenbeteiligung* ist im Fußball von essenzieller Natur. Als Markierungspunkte gibt es unternehmerische und kundenseitige Kontaktsubjekte (vgl. Bruhn & Stauss 2008, 15f). Der Kunde oder Zuschauer muss dazu zum Ort der Leistungserstellung reisen, welcher als unternehmerisches Kontaktobjekt bezeichnet wird. Beim Fußball ist es das Stadion mit all seinen Bestandteilen. Im Sport zeichnet sich ein Fan, d. h. ein Kunde, der den Wunsch hat nach außen zu tragen und im sozialen Umfeld zu zeigen welche Mannschaft er unterstützt, durch das Tragen von kundenseitigen Kontaktsubjekten aus. Darunter fallen alle Arten von Fanartikeln, wie Trikots, Schals, Mützen, Anhänger, und viel mehr.

Gemäß den Ausführungen von Herbert Woratscheck zeichnen sich Dienstleistungsmärkte, unter ihnen auch der Sportdienstleistungssektor, im Zuge des allgemeinen Wettbewerbs dadurch aus, dass die beteiligten Parteien sich in einer Wechselbeziehung zwischen Kooperation und Konkurrenz befinden (vgl. Woratscheck 2004, 7). Darunter ist zu verstehen, dass alle Vereine zusammen in der Liga kooperieren und gleichzeitig auch konkurrieren (vgl. Ströbel 2012, 70f). Sie stimmen alle den Statuten, Bedingungen und Regeln des Ligabetriebs zu, konkurrieren aber auch im Kampf um die Meisterschaft und auf wirtschaftlicher Ebene. Die Liga kümmert sich dabei um einen geregelten und koordinierten Ablauf des Spielbetriebs und die Vereine versuchen, durch ihre sportlichen Ambitionen das Rennen um die Meisterschaft so spannend wie möglich zu halten, da Spannung zu mehr Interesse von Seiten der Zuschauer führt. Die Vereine arbeiten dabei meist Saisonübergreifend mit unterschiedlichen Kadern der

Mannschaft, d. h. es müssen stets Anpassungen vorgenommen werden, was sich auch auf das Markenmanagement auswirkt. Da es im Sport meist um Saisonziele geht, die Etablierung eines erfolgreichen Markenmanagements jedoch auf langfristige Sicht angelegt ist, kann man hier von einer Besonderheit zwischen den beiden Komponenten sprechen.

### **2.1.2.2 Der Fußball und die Besonderheiten des Sports als Marke**

Der Fußball hat an sich und von außen betrachtet keinerlei Mehrwert oder Nutzen für seine Zuschauer. Allerdings war bereits Karl Marx der Auffassung, dass der Charakter einer Ware nicht ausschließlich durch ihren Gebrauchswert definiert wird (vgl. Marx 2013). Marx verstand darunter im übertragenen Sinne, dass der Gebrauchswert nicht nur durch die Funktionalität der Sache, sei es ein Produkt oder eine Dienstleistung, entsteht. Jeder Fußballfan kann sich in diese Überzeugung hineinversetzen. Die Eigenschaft und der Charakter des Fußballs wird durch die identifikative und emotionale Verbundenheit von Person gegenüber einem Verein oder etwa eines Landes erzeugt. Bereits hier wird deutlich, dass es anderer Mess- und Bezugspunkte bedarf, um Vereine als Marken zu klassifizieren.

Der europäische Fußballmarkt allein, Stand August 2016, erzielte ein Umsatzvolumen von 22,1 Mrd. Euro (Deloitte 2016, 6). Allein diese Zahlen verweisen darauf, dass man Fußballvereine als Marken wahrnehmen sollte. Zum einen steuern Marken eine finanzielle Kontribution zu den Gewinnen eines Unternehmens bei. Zum anderen bauen Kunden einen starken Loyalitätswert Marken gegenüber auf und stellen die wegweisenden Prinzipien für die Führung eines Unternehmens auf, beispielsweise durch das Markenimage oder die Erstellung einer Markenidentität (vgl. Bridgewater 2010, 2). Fußballvereine erfüllen alle genannten Kriterien. Darüber hinaus beeinflussen sie die Gefühlswelt und den Tagesablauf von Menschen, und kreiert zusätzlich ein enormes mediales Interesse.

All das spricht für eine Aufnahme von Fußballvereinen in den weltweiten Markenzyklus. Gewiss, Fußballvereine verhalten sich anders als andere Marken. Jedoch liegt genau in dieser Erkenntnis die Faszination. Fußballvereine müssen ihre Fans und allgemeinen Kunden und Konsumenten auf eine andere Art und Weise „abholen“, d. h. mit Hilfe einer anderen Methodik und anderen Engagement- oder Triggerpunkten<sup>8</sup> ansprechen, einbinden und für den Verein interessieren. Diese Erkenntnis stellt den Knackpunkt und roten Faden da, der sich durch die

---

<sup>8</sup> Der Begriff Trigger wird oft in der Psychologie verwendet und bezeichnet einen Schlüsselreiz, auf den bestimmte Reaktionen folgen oder durch die Reaktionen hervorgerufen werden können. Der Begriff wird auch in anderen Bereichen verwendet, allerdings wird im Kontext der Arbeit mit einem psychischen Verständnis gearbeitet.

gesamte Arbeit zieht. Die Rede ist von emotionalen, d. h. psychischen Verbindungen, und identifikativen Verbindungen zu einem Verein. Bereits bei den Erläuterungen des Fanbegriffs wurde auf diese Besonderheit hingewiesen und werden im Verlauf noch des Öfteren ihre Erwähnung finden.

Im Sportbereich sehen sich Vereine mit Problemen konfrontiert, die man als Marke nicht leicht kommunizieren kann. Die Grenzen zwischen den Vereinen sind nicht immer deutlich, da das Produkt immer das gleiche bleibt: der Fußball. Dies mag in der Öffentlichkeit den Trugschluss erzeugen, dass die regionale Abstammung auf die „Vereinszugehörigkeit“ schließen lässt. Dies mag in vielen Fällen funktionieren und die erwarteten Resultate hervorrufen. Kontrastiv kann man hier hingegen japanische Fans nennen, die beispielsweise Borussia Dortmund unterstützen und nicht einen Verein aus Japan (vgl. RP Online; Bild.de & Sport1.de). Auch Sue Bridgewater spricht davon, dass „identification (...) more emotional than rational“ ist (Bridge-water 2010, 6).

Im Sport gibt es eine Besonderheit, die in der Wirtschaft versucht wird zu verhindern: eine Monopolisierung (vgl. Preuß 2014, 17). Dabei sind die Markeneigner in Verbänden (DFB, DHB, etc.), Ligen (Fußball oder Handball Bundesliga) und Nationalmannschaften eingegliedert. Somit gibt es keine Ausweichmöglichkeiten für die Konsumenten des jeweiligen Sports. Die von den Organisationen eingeführten Änder- und Neuerungen müssen von den Zuschauern hingenommen und können, zumindest nicht direkt, geändert werden. Um diese rückgängig zu machen und ihren Unmut kund zu tun, greifen Fans meist auf Protestaktionen und Boykotts zurück.<sup>9</sup>

Das Phänomen des „Fan-Seins“ ist ein weiteres Merkmal des Sports. Trotz des gleichen Produkts, nämlich den dargebotenen Fußball, hat jeder Verein seine eigenen Anhänger. Diese sind durch eine psychische Verbundenheit den Vereinen gegenüber ein Leben lang treu. Das Verbunden-Sein mit der Marke eines Vereins, obwohl jeder einzelne die gleiche Sportart in der Liga anbietet, ist in der Markenwelt der Dienstleistungen einzigartig. Darüber hinaus ist diese psychische Ebene mit einer aktiven Ebene verbunden, da der Sportmarkt sowohl für die Breiten- und Freizeitsportler, als auch für die Leistungssportler offensteht. Dadurch ist laut Nufer und Brühler eine Unterteilung des Kernmarkts Fußball in einen *Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum* und einen *Markt für passiven Sportkonsum*, welcher für den Verlauf dieser Arbeit eine Rolle spielt, möglich (vgl. Nufer & Brühler 2013, 8).

---

<sup>9</sup> Jüngstes Beispiel für die Unzufriedenheit der Fans und eine Form des Protests zeigen die Boykottaktionen, die im Augenblick in der Bundesliga zu verfolgen sind. Der Streitpunkt sind die eingeführten Montagsspiele und die fortschreitende Kommerzialisierung, die aus Sicht der Fans dem Sport und Zuschauer mehr Schaden als Nutzen bringen.

Nimmt man nun den Sport als Produkt, so ist dieses ohne die Beteiligung von Fans unvollständig. Man stelle sich Sportereignisse, wie Fußballspiele, Tennismatches, oder eine olympische Veranstaltung, ohne die Anwesenheit von Fans vor. Das Produkt mag zwar das gleiche sein, allerdings fehlt dem Gesamtbild etwas: die Atmosphäre. Nufer und Brühler bezeichnen diese Besonderheit des Fans als „doppelten Prosumer“, d. h. sie fungieren sowohl als Producer, welche ein spezielles Umfeld kreieren, als auch als Consumer des Ereignisses (vgl. ebd., 11). Somit nehmen sie nicht nur die zur Verfügung gestellte Dienstleistung in Anspruch und können durch ihre Unterstützung der eigenen Mannschaft ein Leistungssteigerungspotential erschaffen, welches den Ausgang des Spiels beeinflussen kann, sondern erzeugen zusätzlich eine Atmosphäre und Stimmung im Stadion, die vom Verein zu Vermarktungszwecken verwendet werden kann (vgl. hierzu Ströbel 2012, 71; Nufer & Bühler 2013, 11f). Für Welling spricht diese bestehende gegenseitige Abhängigkeit für eine „besondere Eignung der identitätsorientierten Markenführung“ für Anbieter von Sportleistungen (Welling 2005, 500).

## **2.2 Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung**

Zur Annäherung und Verwendung des Markenführungsbegriffs beruft sich diese Arbeit auf das Konzept des identitätsbasierten Markenführungsverständnisses von Burmann.<sup>10</sup> Identifikation und Identität sind zwei stets wiederkehrende Faktoren, die im Verlauf der vorliegenden Arbeit vor allem im Zusammenhang mit Fans, durchgehend auftauchen. Dies ist einer der Gründe für die Entscheidung der Verwendung dieses Markenführungskonzeptes. Davidson beschreibt die Marke in seinem 1998 erschienenen Werk als einen Eisberg (vgl. Davidson 1998). Diese Metapher eignet sich besonders gut für eine Analogie mit Fußballvereinen. Nur der Bruchteil eines Eisbergs ist für den Betrachter oberhalb der Wasseroberfläche sichtbar, wohingegen der Groß- und Hauptteil des Objekts unter der Oberfläche unerkant verweilen. Bei Marken wird der sichtbare Bestandteil repräsentiert durch dessen Name und Logo. Allerdings befindet sich hinter den beiden noch vieles mehr, wie beispielsweise die Unternehmenswerte und Traditionen, d. h. die eigentliche Identität, welche die Vereine definiert, liegt unter der Oberfläche und ist für die meisten unsichtbar. Jedoch sind diese Anleinstellungsmerkmale für Fans, Experten und Mitarbeiter der Vereine essentiell, da man sich so von der Konkurrenz abseits des Platzes abhebt und mehr schafft als Menschen nur durch die sportlichen Erfolge an den Verein zu binden. Dadurch versucht man eine lebenslange Verbundenheit gegenüber dem Verein zu generieren,

---

<sup>10</sup> Eine Weiterentwicklung der identitätsorientierten Markenführung. Vgl. hierzu Kapitel 2.2.1.

damit in Zeiten des sportlichen Misserfolgs die Fans weiter zu ihrem Verein stehen, da dieser nicht vorhersehbar ist und schnell vorbei sein kann.

Darüber hinaus wurde bereits in Kapitel 2.1.1 darauf aufmerksam gemacht, dass eine Marke nicht mehr nur aus einem Produkt oder einer Dienstleistung besteht. Im Laufe der Zeit hat sich das Markenführungsbild gewandelt. War früher der Fokus auf der Entwicklung und Etablierung des Namens der Marke, eines Logos, der Verpackung und der dazugehörigen Werbung, so wurde erkannt, dass es immer mehr um die Erschaffung einer eigenen Markenidentität geht (vgl. Meffert & Burmann 2005, 30f). Es geht nicht mehr nur um die bloße Kennzeichnung und Abgrenzung der Produkte von der Konkurrenz, sondern laut Barney, um die Generierung einer wertvollen, einzigartigen und nicht imitierbaren Unternehmensmarke (vgl. Barney 1986, 660f), d. h. einer eigenen Markenidentität. Dabei stellt die Markenidentität eine „(...) in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke (...), die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“ dar, die erst „in der wechselseitigen Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen der Marke“ (Meffert; Burmann & Koers 2002, 47) zum Ausdruck gebracht wird. Die Berücksichtigung der Wechselbeziehung der unternehmensinternen und externen Faktoren ist von entscheidender Bedeutung und hebt den identitätsbasierten Ansatz von anderen Markenführungskonzepten ab. Die Einbeziehung der internen und externen Faktoren einer Unternehmensmarke wurde bereits bei der Herausarbeitung der unterschiedlichen Fandimensionen eines Vereins hervorgehoben (vgl. Kapitel 1.3.2). Die Integration beider Dimensionen ist einer der Gründe weshalb dieser Ansatz als einer der differenziertesten und gleichzeitig funktionsübergreifenden Konzepte für die Positionierung einer Marke gilt. Denn es berücksichtigt sowohl soziale, psychologische als auch kommunikative Teile der Markenführung (vgl. Kernstock 2009, 9).

Die Bereitstellung und Verwendung eines identitätsbasierten Markenführungsansatzes ist im Sportbereich deshalb von entscheidender Bedeutung, da das dargebotene Produkt ein hohes Maß an Austauschbarkeit besitzt. In einem Jahr spielt die Mannschaft eines Vereins „attraktiven Fußball“, wohingegen sie vielleicht im Folgejahr gegen den Abstieg spielt. Die Unvorhersehbarkeit eines Spielverlaufs und einer gesamten Saison macht es für Vereine erforderlich, mehr als nur den Sport für seine Fans bereitzustellen. Nach Meffert, Burmann und Keller ist eine Marke „a bundle of functional and non-functional **benefits which**, from the target groups‘ point of view, **differentiate the brand from competing offers in a sustainable way**“<sup>11</sup> (Burmann

---

<sup>11</sup> Hervorhebungen durch den Autor.



et al. 2017, 26). In dieser Definition von Marke für den identitätsbasierten Markenführungsansatz wird deutlich, dass Vereine mehr für ihre Fans zu Verfügung stellen müssen als nur Fußball, damit sich diese langfristig mit diesem identifizieren können. Der Verein muss mehr sein, als nur eine Fußballmannschaft, um Fans auf lange Sicht hin an sich zu binden. Meffert und Burmann sprechen diesbezüglich davon, dass eine konsistente und relevante Markenidentität dabei die Grundvoraussetzung für das „Vertrauen der Nachfrager in die Marke“ bildet und das dieses Vertrauen letzten Endes die Basis für „eine langfristige Kundenbindung und Markentreue“ darstellt (Meffert & Burmann 2005, 30).

### **2.2.1 Das Markenidentitätsbild und seine unterschiedlichen Ansätze in der Wissenschaft**

Ziel einer erfolgreichen Markenführung ist es, ein in sich schlüssiges und widerspruchsfreies Markenbild aufzubauen und dessen konforme Kommunikation gegenüber den segmentierten und potentiellen Zielgruppen. Dadurch das Markenidentitätskonzept die primär absatzmarktbezogene Sicht des technokratisch-strategieorientierten Ansatzes durch die Einbeziehung einer innengerichteten Perspektive erweitert, schafft es eine ausgeweitete und noch umfassendere Sicht auf die Unternehmensmarke (vgl. Burmann et al. 2012, 28f; Meffert & Burmann 2005, 31). Diese erweiterte Sicht ist vor allem dann essentiell, wenn das zur Verfügung gestellte Produkt die gleichen Bedürfnisse abdeckt, wie das eines vergleichbaren Unternehmens, wie dies im Sport logischerweise der Fall ist. Burmann, Blinda und Nitschke verstehen den Begriff ‚Marke‘ daher als

„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, Verpackungsgestaltung, [...], etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenzieren“<sup>12</sup> (Burmann et al. 2003, 3).

Da sich das Nutzenbündel sowohl aus materiellen als auch aus immateriellen Bestandteilen zusammensetzt und somit eine Bündelung zweier Ebenen vorgenommen wird, grenzt sich laut Burmann, Blinda und Nitschke genau hierin das Markenverständnis des identitätsbasierten Markenmanagements von anderen Ansätzen ab (vgl. hierzu ebd.; und die verschiedenen dargebotenen Ansätze im Rahmen des Teilkapitels 2.1.1, bspw. MarkenG § 3, u. a.).

---

<sup>12</sup> Diese Definition entstand in Anlehnung an Keller (2003), S. 3. Da es jedoch bereits eine 4. Auflage des Werks gibt, wird die aktuelle Fassung verwendet. Laut der American Marketing Association (AMA) wird eine Marke als ein “name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition” verstanden. Vgl. Keller (2013), S. 2.

Der im Folgenden beschriebene und im Rahmen dieser Arbeit verwendete identitätsbasierte Markenmanagementansatz versteht seinen wesentlichen Ansatzpunkt, wie dies bereits der Name suggerieren lässt, in der Identität einer Marke. Um das Konzept der Markenidentität zu definieren, gibt es in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Möglichkeiten. In den 1990er Jahren entwickelten Kapferer, Modell des Identitätsprismas, (1992) und Aaker, Modell der Markenidentitätskreise, (1996)<sup>13</sup> beinahe zeitgleich zwei unterschiedliche Ansätze der Markenidentität (vgl. Burmann et al. 2003, 1; Schade 2012, 7; Bühler & Schunk 2013, 126). Kapferers Modell des Identitätsprismas gilt dabei als das älteste zur Erfassung der Markenidentität (vgl. Höpfner 2010, 8). Zwar berücksichtigen beide Ansätze die nach innen- und außengerichteten Dimensionsebenen, allerdings ist es bei beiden Modellen und ihren herausgearbeiteten Identitätsdimensionen schwierig eine klare Abgrenzung zwischen ihnen zu ziehen. Die Dimensionen verschwimmen in beiden Fällen zu sehr miteinander, was eine klare Einteilung und Zuordnung mancher Inhalte erschwert (vgl. Ringle 2006, 57ff). Die Problematik der klaren Trennbarkeit der verschiedenen Identitätsdimensionen konnte von Esch und seinem Modell des Markensteuerrads, welches eine Weiterentwicklung des Modells des Unternehmens *Icon added value* darstellt (vgl. Höpfner 2010, 40), gelöst werden. Des Weiteren überzeugt es durch seine Einfachheit und Verständlichkeit (vgl. Ringle 2006, 62f). Allerdings vernachlässigt der Ansatz die bestehende Wechselwirkung zwischen Markenselbst- und Markenfremdbild und gibt keinerlei Gewichtung für die verschiedenen Identitätsmerkmale an (vgl. ebd., 63; Esch et al. 2005, 122ff). Da ein wechselseitiger Bezug, d. h. die Sicht von außerhalb des Unternehmens, in diesem Fall durch Fans, im Mittelpunkt dieser Arbeit steht und somit unerlässlich ist, stützt sich die Arbeit auf das Markenidentitätsbild von Burmann, welches eine Weiterentwicklung der Modelle von Kapferer, Aaker (vgl. Ringle 2006, 59) und dem in Zusammenarbeit mit Meffert (1996) konzipierten Ansatzes der identitätsorientierten Markenführung darstellt (vgl. Meffert et al. 2002; Meffert 2004; Blinda 2003, 7),<sup>14</sup> der wie diese die Markenidentität „als den bestimmenden Faktor“ der Marke sieht (Burmann et al. 2003, 1f). Im Vergleich zu Esch berücksichtigt

---

<sup>13</sup> Bühler und Schunk nennen für Aaker des Jahr 1997, vgl. Bühler & Schunk 2013, 126.

<sup>14</sup> Während der Recherche für den Teilbereich der identitätsbasierten Markenführung, vor allem in Hinblick auf die Verwendung des Begriffs „identitätsbasiert“, konnten einige Unstimmigkeiten festgestellt werden. Diese beziehen sich hauptsächlich auf den Gebrauch und die nur vage Trennung zwischen den Konzepten des **identitätsorientierten** und **identitätsbasierten** Markenführungsverständnisses. Obwohl es sich bei den Konzepten um unterschiedliche Modelle handelt, werden beide Begriffe unbedacht verwendet, was eine klare Unterscheidung der beiden Ansätze erschwert und schwammig werden lässt. Beispielsweise nennt Ströbel sein verwendetes Konzept das der **identitätsorientierten** Markenführung (vgl. Ströbel 2012, 21f), bezieht sein Modell jedoch aus einer Arbeit Burmanns mit dem Titel *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*. Darin wird dieses Modell als Weiterentwicklung des identitätsorientierten Ansatzes beschrieben. Das verwendete Schaubild bei Ströbel zeigt außerdem eine vereinfachte Ansicht des identitätsbasierten Ansatzes und nicht des erwähnten identitätsorientierten Modells. Blinda weist jedoch ausdrücklich darauf hin, dass beide Ansätze unterschiedlich sind (vgl. Blinda 2003, 28) (Hervorhebungen durch den Autor).

es sowohl ein Selbst- als auch ein Fremdbild einer Markenidentität. Da sich jedoch das entstehende Image, als Vorstellungsbild, in den Köpfen der Konsumenten als Folgerung des Markenauftritts einer Marke bildet (vgl. Meffert & Burmann 2002, 49) und von der Marke selbst nicht steuerbar ist (vgl. Kapferer 1992, 49ff), disqualifiziert dieser Faktor letzten Endes das Modell des Markensteuerrads von Esch.<sup>15</sup> Im Vergleich zum identitätsorientierten Ausgangsmodell von Meffert und Burmann, bei dem die einzelnen Dimensionen des Markenselbst- und Markenfremdbilds auf Grund der unterschiedlichen Struktur nicht direkt miteinander vergleichbar sind (vgl. Ringle 2006, 61), löst Burmann das Vergleichbarkeitsproblem zwischen Selbst- und Fremdbild. Wie auf Abbildung 1 zu sehen ist, schafft Burmann eine Vergleichbarkeit zwischen Markenselbst- und Markenfremdbild, indem er das *subjektive Markenwissen* des Fremdbilds identisch zum Vorstellungsbild des Selbstbildes einer Marke aufbaut. Somit kann jeder einzelne Bereich entstehenden Fremdbilds mit seinem Pendant innerhalb des Selbstbilds abgeglichen werden. Dabei nennt er das Selbstbild einer Marke dessen Markenidentität und das Fremdbild das Markenimage (vgl. Abb. 6).

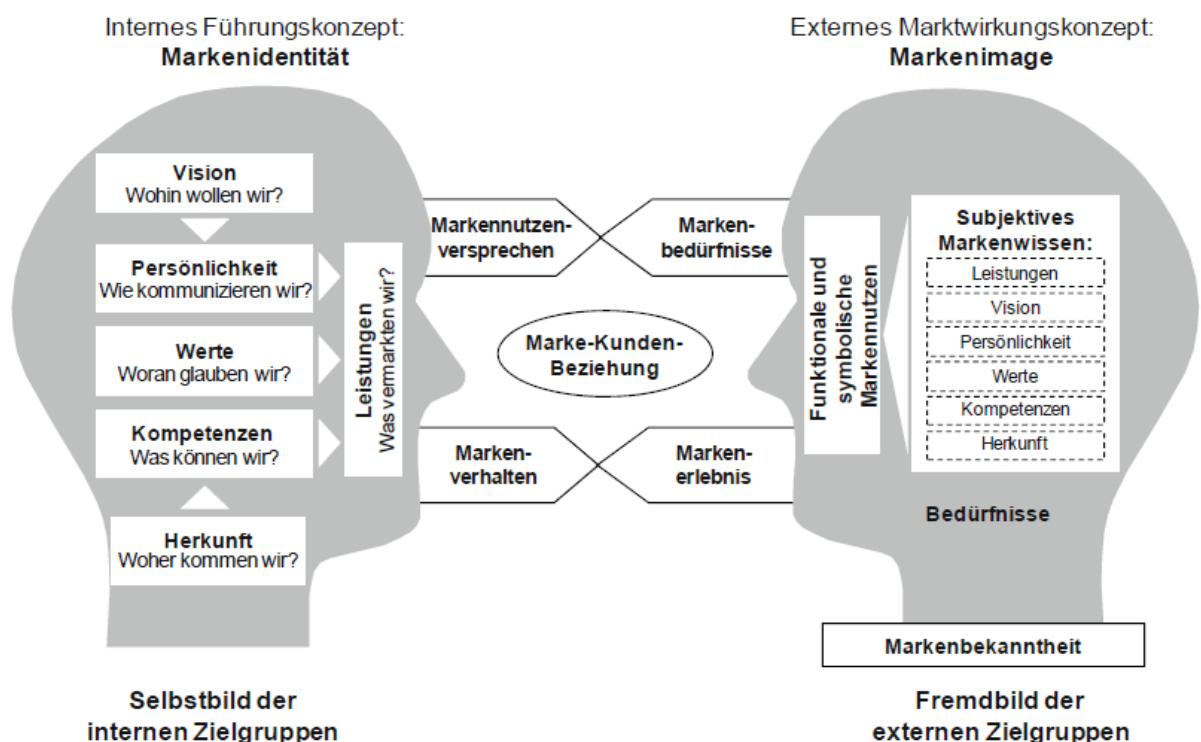


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage (vgl. Burmann et al. 2012, 74).

<sup>15</sup> Zwar werden bei der Analyse nur Kanäle verwendet, die von den Unternehmen selbst gesteuert und unterhalten werden, sie entscheiden somit letztlich selbst, welche Inhalte veröffentlicht werden und welche nicht. Allerdings kreieren die Unternehmen die Inhalte der Fans nicht, sondern greifen nur auf diese zurück und/oder verbreiten diese weiter, d. h. das Bild, welches die Fans von der Marke haben, ist bereits in deren Köpfen als Vorstellungsbild verankert. Sie schicken somit ihre „Botschaften“ an die Vereinskkanäle, weil sie deren Markenbild mit den bereitgestellten Inhalten assoziieren.

## 2.2.2 Die Markenidentität – Das Selbstbild der Markenidentität

Bei der Markenidentität handelt es sich um ein Aussagekonzept, welches das Selbstbild einer Marke darstellt (vgl. Meffert & Burmann 2002, 49). Dies bedeutet, dass hierbei die Grundidee, der Inhalt und die Eigendarstellung der Marke spezifiziert werden, um ein geschlossenes Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit zu schaffen. Dabei steht die Auffassung der Marke von Seiten der Unternehmensebene im Blickpunkt, d. h. die Sicht der unternehmensinternen Bezugs- und Anspruchsgruppen (vgl. ebd.; Blinda 2003, 14). Dies bringt die Einzigartigkeit der Marke zum Ausdruck und umfasst ihre wesensprägenden, charakterisierenden und substantiellen Merkmale (vgl. Burmann et al. 2003, 12). Aus diesem Grund werden oft Parallelen zwischen Marken- und Personenidentität gezogen und laut Burmann, Blinda und Nitschke die „Termini ‚Identität‘ und ‚Persönlichkeit‘ synonym gebraucht“ (vgl. ebd., 13). Diese Gemeinsamkeiten werden durch die Betrachtung des Modells noch mehr verdeutlicht und offensichtlicher.

Das Fundament der Markenidentität bildet, wie es bei Menschen auch der Fall ist, die (Marken-)Herkunft, d. h. „Woher kommen wir (die Marke)?“ (vgl. Abb. 6; Blinda 2003, 27). Die Verwendung der Markenherkunft, die nach Blinda „(...) die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse dar(-stellt), die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt“ (vgl. Blinda 2003, 39), war und ist für Sportvereine noch immer einer der wichtigsten Ansatzpunkte, um sich von anderen Vereinen abzuheben (vgl. Welling 2004, 400f; Ströbel 2012, 72). Noch heute sind der Konkurrenzgedanke und die Feststellung, wer in einem Gebiet die Vorherrschaft innehat, beispielsweise in sogenannten Derbys, für viele Fans die Highlights einer Saison. Ströbel verweist in diesem Zusammenhang auf die Besonderheit von Sportvereinen in Nordamerika, da bei diesen oft Umzüge eines Vereins, dort als Franchise bezeichnet, nicht untypisch ist.<sup>16</sup> In Deutschland ist dies jedoch undenkbar, da Vereine und auch Fans die Markenherkunft des Vereins, vor allem dessen Tradition und regionale Herkunft, durch die sich viele explizit definieren, fest in deren Bewusstsein verankert haben. Allerdings kann heute die Markenherkunft nicht mehr, im Gegensatz zur Vergangenheit, als einziger Ankerpunkt der Markenidentität dienen und wäre viel zu vereinfacht. Durch das hohe Maß an Mobilität, der Internationalisierung des Sports, z. B. durch internationale Turniere, wie Champions oder Europa League, und die 24-stündige und weltweite mediale Berichterstattung finden sich Fans von Vereinen auf der gesamten Welt wieder. Trotz des Vergangenheitsbezugs ist die

---

<sup>16</sup> So beispielsweise geschehen bei zwei Mannschaften der National Football League (NFL). Die St. Louis Rams und die San Diego Chargers sind zur Saison 2016 beide nach Los Angeles „umgezogen“ (vgl. hierzu [Latimes.com](http://latimes.com)).

Markenherkunft von der Markenhistorie abzugrenzen, da sie durch besondere Hervorhebungen einzelner Aspekte einer Marke eine partielle Gestaltung ermöglicht (vgl. Maloney 2008, 63).

Neben der Herkunft baut die Identität einer Marke größtenteils auf dessen *Kompetenz* auf (vgl. Meffert & Burmann 2002, 49). Dabei ist es für das Unternehmen wichtig, die Unternehmensressourcen in einem richtigen Maße zu kombinieren, um sich gegenüber den anderen Wettbewerbern und Angeboten behaupten zu können (vgl. Blinda 2003, 29). Das bedeutet, dass die Markenkompetenz letztlich die Fähigkeit eines Unternehmens darstellt einen Kundennutzen zu erzeugen, der die Marke ebenbürtig oder überlegen von anderen differenziert (vgl. Burmann et al. 2003, 21). Die Kompetenz der Markenidentität ist im Sport schwer festzumachen. Vereine können dabei nur auf die vergangene Spielzeit und die dort errungenen Erfolge verweisen und zurückgreifen, denn alle Vereine bieten das gleiche Produkt an, nämlich den Fußball. Neben den Verweis auf vergangene Erfolge können an dieser Stelle natürlich das Argument der Teilnahme an internationalen Wettbewerben und die wirtschaftlichen Möglichkeiten eines Vereins vorgebracht werden. Beide sind Argumente im Kampf um die Verpflichtung von wertvollen und ambitionierten neuen Spielern. Zum einen muss ein Verein sich einen neuen Spieler natürlich erst einmal leisten können. Zum anderen können Spieler zu einem Verein ‚gelockt‘ werden, weil dieser das Argument hat, dass der Spieler sich dort zukünftig auf internationaler Ebene präsentieren und spielen kann. Diese Bestandteile sind wiederum wichtig, um nach außen hin zu zeigen, was man kann (vgl. Abb. 6).

Die *Markenwerte* bilden die Grundüberzeugungen einer Marke, d. h. ihre Werte und Normen, und die ihrer Mitarbeiter auf allen Ebenen in der Unternehmensstruktur (vgl. Maloney 2008, 63f). Durch sie wird zum Ausdruck gebracht wofür die Marke steht. Dabei sollen durch sie innerhalb weniger gezielter Statements ein Bezug für den Kundennutzen der Marke aufgezeigt werden. Sie sind bei der Betrachtung von Fußballvereinen das Element mit dem man sich von anderen am gezieltesten und deutlichsten abheben kann. Begründet ist das vor allem darin, dass eben alle das gleiche Produkt, den Fußball, anbieten. (vgl. Burmann et al. 2003, 22). Eng mit den Markenwerten verbunden ist die *Markenpersönlichkeit*. Während die Werte das symbolische Kernstück einer Marke darstellt, kann die Markenpersönlichkeit die Beziehung zum Kunden oder Konsumenten emotional anreichern (vgl. Blinda 2003, 30; Maloney 2008, 64). Somit sorgt die Markenpersönlichkeit dafür, d. h. wie kommuniziert man oder tritt eine Marke in Erscheinung, ob die Marke gemocht wird oder als sympathisch erscheint. Dabei wird die Markenpersönlichkeit sowohl mit der Markenherkunft als auch den Personen des Vereins in Verbindung gebracht, wobei der Verein bei der Verpflichtung eines neuen Akteurs darauf ach-

ten sollte, ob dieser als Person zum Verein passt. Die Persönlichkeit eines jeden Spielers, Trainers und Funktionärs des Vereins sollte im Einklang mit den Markenwerten des Vereins stehen, sie leben, verkörpern und nach außen hin repräsentieren, d.h. die gleichen Charakterzüge aufweisen. Die Markenwerte bilden in Verbindung mit der Persönlichkeit die symbolisch-emotionalen Facetten eines Unternehmens. Schade hat in diesem Zusammenhang in seiner Untersuchung von Sportvereinen folgendes Dimensionenschaubild<sup>17</sup> (s. Abb. 7) anhand dessen sich deren Markenpersönlichkeit in fünf Dimensionen einordnen lassen.

<b>fröhliche Familiäre</b>	<b>selbstironische Rebell</b>	<b>kultivierte Tolerante</b>	<b>ehrlche Kämpfer</b>	<b>bescheidene Bodenständige</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesellig</li> <li>• fröhlich</li> <li>• humorvoll</li> <li>• treu</li> <li>• traditionsbewusst</li> <li>• familiär</li> <li>• optimistisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rebellisch</li> <li>• frech</li> <li>• alternativ</li> <li>• selbstironisch</li> <li>• piffig</li> <li>• freiheitsliebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kultiviert</li> <li>• glamourös</li> <li>• weltoffen</li> <li>• sozial verantwortungsbewusst</li> <li>• Trend setzend</li> <li>• tolerant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hart arbeitend</li> <li>• kämpferisch</li> <li>• fleißig</li> <li>• willensstark</li> <li>• ehrlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bescheiden</li> <li>• bodenständig</li> </ul>

Abbildung 7: Die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit von Sportvereinen (vgl. Schade 2012, 15).

Als Inspirationsquelle und Ankerpunkt für Motivation und Identifikation der Markenidentität dient die *Markenvision*. Durch sie wird die Identität der Marke sowohl für die internen als auch die externen Bezugsgruppen greif- und erfassbar gemacht (vgl. Kapferer 1992, 110f). In ihr wird das für die Zukunft geplante Ideenbild der Marke in Form eines Leitbildes festgelegt und Bezug genommen auf die Markenpersönlichkeit, -werte und -kompetenzen (vgl. Meffert & Burmann 2002, 52; vgl. Abb. 6). Die Vision, d.h. wohin will ein Verein kommen, ist im Fußball und allgemein im Sport überspitzt gesagt einfach formuliert: man möchte Erfolg haben. Diesen Erfolg möchte man in allen Wettbewerben erreichen in denen man vertreten ist. Im Sport wird dies durch Saison- oder Wettbewerbsziele zu Beginn der Spielzeit festgelegt.

Als letzte der insgesamt sechs Komponenten der Markenidentität stellen die *Markenleistungen* die „unmittelbarste Form der Manifestation des Kundennutzens einer Marke“ dar (Maloney 2008, 64; Blinda 2003, 30f) und setzt sich aus der Persönlichkeit, den Werten und den Kompetenzen der Markenidentität zusammen (vgl. Abb. 6). Dabei determiniert die grundlegende Art der Leistung, auf welche Weise eine Marke für den Konsumenten brauchbar wird

<sup>17</sup> Ohne einen Bezug zur Praxis strahlt das Schaubild noch keine Aussagekraft aus. Um jedoch an dieser Stelle noch nicht zu viel von der Analysearbeit von Kapitel 5 vorwegzunehmen, wird auf das Schaubild an diesem Punkt der Arbeit nur hingewiesen. In Kapitel 5 werden die verschiedenen Kontexte und Markenidentitäten der Vereine detailliert dargestellt und in die von Schade erarbeiteten Dimensionen eingeordnet.

(vgl. Burmann et al. 2003, 21). Im Fußball bedeutet das eine Zusammensetzung aus immateriellen Elementen, welche einen Verein für seine Fans von anderen abhebt. Es sind also diejenigen Teile, welche vom Verein vermarktet werden können. Das sind zum einen die Spieler und der Trainer (Persönlichkeiten), wofür der Verein steht (Werte) und was der Verein im Stande ist zu tun (Kompetenzen).

Um nun eine starke und ausdrucksvolle Markenidentität gegenüber der Öffentlichkeit aufzubauen, sollte jeder der sechs Bestandteile an allen *Kunden-Marken-Kontaktpunkten*, im Modell als *Beziehungen* dargestellt (vgl. Abb. 6), konsistent und überzeugend dargeboten werden, d. h. je höher der Grad an Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild einer Marke ist, desto stärker ist sie (vgl. Blinda 2003, 31). Durch die Schaffung einer starken Identität schafft man die Basis, um das Vertrauen von Nachfragern zu erhalten, was wiederum den Grundstein für ein starkes und gefestigtes Markenimage bietet (ebd.).

### **2.2.3 Das Markenimage – Das Fremdbild der Markenidentität**

Für die Erlangung und die Herausbildung eines Markenimages gilt die Bekanntheit einer Marke als Voraussetzung gegenüber den externen Gruppen. Sie bildet die Grundlage des Markenimages (vgl. Abb. 6). Ohne sie können externe Zielgruppen keine Assoziationen zur Marke herstellen (Burmann et al. 2012, 59). Im Vergleich zur Markenidentität ist sie das „Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgesendeten Signale“ (Meffert & Burmann 2002, 65) und bildet schlussfolgernd das Markenfremdbild (vgl. Burmann et al. 2003, 5). In seiner Gesamtheit besteht es hauptsächlich aus zwei Teilbereichen: dem *subjektiven Markenwissen* und dem *Markennutzen*, welcher wiederum in *funktionalen* und *symbolischen Nutzen* unterteilt wird (vgl. Abb. 6). Dabei setzt sich das Markenwissen aus den sechs Komponenten der Markenidentität und dem, was die Kunden und Interessenten diesbezüglich an Informationen besitzen, zusammen. Ohne dieses Wissen über die Marke ist es den externen Gruppen nicht möglich einen Nutzen gegenüber oder von der Marke für sich selbst zu erarbeiten, d. h. der Marke Eigenschaften zuzuweisen und sie anhand dessen zu bewerten (vgl. Blinda 2003, 33; Burmann et al. 2012, 60).

Der daraus abgeleitete Nutzen kann dann in einen funktionalen und einen symbolischen Nutzen aufgeteilt werden. Das Wort ‚Nutzen‘ suggeriert dabei, dass ein Objekt, Produkt oder Dienstleistung ein Bedürfnis eines Konsumenten befriedigt. Der funktionale Nutzen einer Marke vereint hierbei die utilitaristischen, Informations- und Vertrauenseigenschaften einer

Marke (vgl. Burmann et al. 2003, 8). Im Sport ist der utilitaristische Nutzen, gegenüber beispielsweise der Autoindustrie, dessen Produkt einen Konsumenten von A nach B bringt, schwer erfassbar, da die Dienstleistung des Spiel-Schauens diesen ‚Nützlichkeitsnutzen‘ nicht beinhaltet. Im gleichen Maße verhält es sich mit der Funktion des Vertrauens, auch Eigenschaft zur Risikoreduktion genannt. Im Sport ist der Ausgang niemals gewiss und somit können Vereine, beispielsweise im Falle eines Abstiegs oder des nicht Erreichens von Saisonzielen, den Kunden nicht helfen. Durch die Marke kann jedoch die Komplexität des Marktangebotes verringert werden, wodurch die Nachfrager entlastet werden und detailliertere Informationen über das Geschehen erhalten.

Marken haben in der heutigen Zeit nicht nur einen funktionalen Nutzen, oder wie gerade gezeigt, ist es in manchen Fällen schwer, einen funktionalen Nutzen ausfindig zu machen, sondern fokussieren sich immer mehr auf einen symbolischen Nutzen, der den Konsumenten einen losgelösten Zusatznutzen erbringt (vgl. Burmann et al. 2012, 61). Dazu gehören ein Geltungsnutzen, d. h. zum Beispiel die Vermittlung von Prestige, ein Gruppenzugehörigkeits- und Selbstverwirklichungsnutzen, die Verknüpfung der Marke mit individuellen und für eine Person wichtige Erlebnisse und Erinnerungen, wie der Gewinn einer Meisterschaft, oder indem die Marke als Sinnbild für wichtige individuelle Werte steht. Dabei steht die Marke „symbolhaft für wichtige Motivatoren des Verhaltens der Nachfrager“ (Burmann et al. 2003, 9).

Somit besteht die Hauptaufgabe des identitätsbasierten Markenführungsansatzes in der Kreierung einer soliden und einzigartigen Markenidentität, die durch aufeinander abgestimmte und konsistente Inhalte über eine längere Zeitspanne hinweg in den Köpfen der Öffentlichkeit verankert wird, um ein Vorstellungsbild der Marke zu erschaffen, dass dem Soll-Bild der Markenidentität entspricht. Dies soll durch ständige Wechselwirkung zwischen internen und externen Zielgruppen gewährleistet werden.

## **2.3 Die Bestandteile der Analyse**

Im Verlauf dieses Kapitels wird die theoretische Basis für die darauffolgende Analyse gelegt. Um die Theorie mit der Praxis verbinden zu können, muss zuerst ein genaues Bild der zugrundeliegenden Theorie gezeichnet werden. Auf ihr fußt die Praxis und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen. Dieses Kapitel dient zur Erläuterung der Theorie, da diese nicht unkommentiert und als vorausgesetztes Wissen verstanden werden kann. Zu Beginn wird im Teilkapitel 2.3.1 auf das Konzept der integrierten Kommunikation nach Bruhn eingegangen und dessen Ansatz aufgezeigt. Anschließend wird im Teilkapitel 2.3.2 die Frame-Theorie nach



Ziem näher betrachtet, welche als Analysewerkzeug für Kapitel 5 gebraucht wird. Mit diesem Konzept sollen nach der frame-semanticen Analyse die ausgewählten Beispiele untersucht werden, um festzustellen, ob man bei den Fußballvereinen Borussia Dortmund, Schalke 04 und Bayern München von einer gelungen integrierten crossmedialen Unternehmenskommunikation sprechen kann.

### 2.3.1 Das Modell der integrierten Kommunikation

Jedes Unternehmen wünscht sich eine widerspruchsfreie und lückenlos aufeinander abgestimmte Unternehmenskommunikation in allen Bereichen, d. h. sowohl die Kommunikation, die innerhalb des Unternehmens abläuft als auch die welche nach außen getragen wird. Dabei sollten alle Kommunikationsinstrumente, -bestandteile und -inhalte in diesem Sinne auf einander abgestimmt werden, um genau das zu gewährleisten. Das dadurch angestrebte Ziel der Realisation von „Synergieeffekten und des Erreichens einer hohen Wirkung der Kommunikationsinstrumente“ (Bruhn & Boenigk 1999, 3) stehen dabei im Mittelpunkt. Die Rede ist vom Konzept der *integrierten Kommunikation*. Nach Bruhn, welcher als Pionier dieses Konzeptes gilt (vgl. Haug 2012, 110), ist integrierte Kommunikation

„ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. die Marke zu vermitteln“ (Bruhn 2003, 75).

Diese Definition greift dabei wieder einen bereits genannten Leitgedanken des Konzepts auf – die Herstellung einer durchweg einheitlichen und synergetischen Kommunikation auf allen Kanälen. Es umfasst sowohl die interne als auch die externen Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens, um eine Einheit in der Kommunikation zu bilden, effizienter zu kommunizieren und ein einheitliches Erscheinungsbild zu kreieren. Da jedoch im Rahmen der Definition eine Vielzahl von unterschiedlichsten Bestandteilen angesprochen wurden, welche auf mehreren und darüber hinaus unterschiedlichen Ebenen fungieren, bedarf es einen ganzheitlichen Prozess der Planung. Dieser muss in der Lage sein die Vielschichtigkeit der verschiedenen Elemente innerhalb der Kommunikation miteinander zu vereinen und aufeinander abzustimmen (vgl. Bruhn 2004b, S. 1445). Damit sind verschiedene Merkmale verbunden, die in Abbildung 8 (s. Abb. 8) zu sehen sind. Von besonderem Interesse für diese Arbeit sind dabei die Punkte der *strategischen Positionierung* und der *kommunikativen Leitidee*, welche sich auf der horizontalen Ebene befinden, sowie die der *Kernaussagen* und der *Einzelaussagen*, d. h. diejenigen,

die zusammen mit der kommunikativen Leitidee, die mittlere vertikale Spalte des Modells bilden (s. Abb. 8).<sup>18</sup>

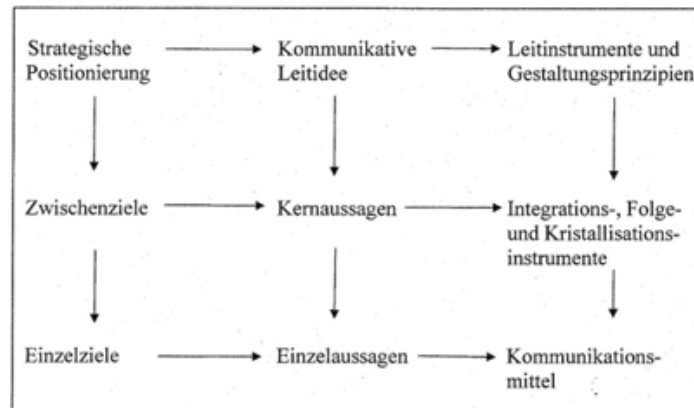


Abbildung 8: Horizontale und vertikale Ordnung der Inhalte der integrierten Kommunikation (Bruhn 2003, 97).

Bei der *strategischen Positionierung* eines Unternehmens handelt es sich um das Soll-Bild, das es von sich vermitteln will (vgl. Bruhn 2003, 85). Somit beinhaltet sie die zu kommunizierenden Hauptziele des Unternehmens. Bei ihrer Formulierung sollte darauf geachtet werden, dass diese Zielgruppen unabhängig gestaltet wird und gleichzeitig alle zu kommunizierenden Elemente der Positionierung gebündelt dargestellt werden. Dabei kann sie als übergeordnete Zielsetzung der gesamten Unternehmenskommunikation gesehen werden und dient daher als Ausgangspunkt für die Ziele der integrierten Kommunikation.<sup>19</sup>

Die *kommunikative Leitidee* dient als Richtlinie oder roter Faden für die Kommunikation eines Unternehmens. Sie stellt die „Einheit“ der Kommunikationsbotschaften dar, in die sich alle weiteren Aussagen des Unternehmens integrieren lassen“ (Bruhn 2003, 92). Sie bildet die inhaltliche Konkretisierung der zuvor herausgearbeiteten strategischen Positionierung und muss sich somit in den Inhalten der Kommunikationsbotschaften wiederfinden. Sie dient dazu die zu kommunizierenden Inhalte zu „übersetzen“, d. h. in ihr wird die strategische Positionierung „leicht verständlich, schnell erlernbar und effektiver“ an die Zielgruppen weitergegeben (vgl. Bruhn 2016b, 118). Dies geschieht in Form einer Grundaussage. In ihr sollen die wesentlichen Schlüsselpunkte der Positionierung enthalten sein und fungiert als die Gesamtkommunikation des Unternehmens.

Die *Kernaussagen* in der Unternehmenskommunikation werden, auf die kommunikative Leitidee aufbauend, bereits für bestimmte Zielgruppen und daher weniger abstrakt formuliert.

<sup>18</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird auf Grund limitierter Seitenzahlen nur auf einige wenige dieser Inhalte eingegangen. Darüber hinaus sind nicht alle Inhalte für die stattfindende Analyse und die Untersuchungsgegenstände relevant, was einen zusätzlichen Faktor der Selektierung und Eingrenzung ausmacht.

<sup>19</sup> An dieser Stelle wird bewusst darauf verzichtet einen Bezug zur behandelten Thematik der Arbeit herzustellen, da dadurch zu viele Bestandteile, die im Verlauf der Analyse und der Präsentation der einzelnen Fußballvereine genauer beleuchtet, besprochen und anhand der Praxis ausführlicher dargestellt wird, vorweggegriffen werden würde.

Sie konkretisieren den Anspruch des Unternehmens. Dabei werden meist auch bereits konkrete Leistungsversprechen weitergegeben (vgl. Bruhn 2003, 92). Hier werden direkt Kunden oder bestimmte Teile der Öffentlichkeit angesprochen, indem Schwerpunkte kommuniziert werden, die sich das Unternehmen setzt, beispielsweise durch die Produktpolitik oder die Art der Dienstleistung, oder bereits erreicht hat. Da die einzelnen Kernaussagen bereits spezifischer für spezielle Zielgruppen kreiert werden, existieren meist mehrere verschiedene und müssen aufeinander abgestimmt werden.

Am Ende dieser, dem Prinzip der Hierarchisierung folgend, vertikalen und horizontalen hierarchisch aufgebauten Kommunikation des Unternehmens, zumindest im Falle dieser Arbeit, stehen die entwickelten und verwendeten *Einzelaussagen*. Sie weisen den „höchsten Grad der Konkretisierung“ auf (Bruhn 2016b, 120). Sie bilden zusammen ein zentrales Argumentationsmuster der Kommunikation des Unternehmens, der zuvor getätigten strategischen Positionierung und stützen in ihrer Gesamtheit die einzelnen Kernaussagen. Dabei sind sie nach den Hauptzielgruppen strukturiert und formen ein Argumentationsmuster für sämtliche dieser Zielgruppen. Sie stechen hervor und dienen als eine Art Beweiskette, die in Form von Beispielen die zuvor getätigte Kommunikation auf höheren hierarchischen Ebenen, z. B. der Kernaussagen, beweisen soll, um sie stimmig wirken zu lassen, Konformität zu erzeugen und als Beweise für die Kernaussagen dienen (vgl. Bruhn 2004b, 1455).

In der Wissenschaft herrscht überwiegende Einigkeit darüber, dass ein Konzept der integrierten Kommunikation, d. h. die Kommunikation eines Unternehmens zu jeder Zeit durchstrukturiert und die Inhalte aufeinander abgestimmt sein müssen, eine Notwendigkeit darstellt (vgl. Bruhn 2016a, 76). Allerdings ist man sich nicht einig darüber wie genau der Begriff der integrierten Kommunikation zu definieren ist. Dabei existieren drei verschiedene Formen der Auffassung und der Schwerpunktsetzung. Die Einen legen dabei den Fokus der integrierten Kommunikation auf dessen Prozess, d. h. wie die einzelnen Bestandteile ausgeführt und aufeinander abgestimmt werden. Zu deren Vertreter zählen unter anderem Caywood, Schultz, Wang und Kliatchko (vgl. Caywood et al. 1991; Kliatchko 2005). Andere, wie beispielsweise Esch (vgl. Esch 1999), stellen hauptsächlich die Wirkung der integrierten Kommunikation in den Vordergrund. Dabei versteht Esch unter integrierter Kommunikation die Abstimmung aller markenkommunikativen Maßnahmen, „um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Die durch die Kommunikationsmittel hervorgerufenen Wirkungen sollen sich gegenseitig verstärken“ (vgl. Esch 1999, 27). Im Gegensatz dazu vereint der Ansatz von Bruhn beide Auffassungen. In der zu Beginn des Teilkapitels gegebenen Definition von Bruhn wird deutlich, dass es Bruhn neben den verschiedenen Phasen des Prozesses

(Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle) der integrierten Kommunikation vor allem auch auf die Wirkung ankommt, welcher der Prozess auf die jeweiligen Zielgruppen ausübt. Bruhn spricht in diesem Zusammenhang von einem „konsistenten Erscheinungsbild“ welches mit Hilfe des Prozesses für die jeweiligen Zielgruppen geschaffen und vermittelt werden. Dies soll geschehen, indem ein konstantes und aufeinander abgestimmtes Bild der Marke durch alle Kanäle der Unternehmenskommunikation einheitlich vermittelt wird. Für Bruhn ist das Konzept der integrierten Kommunikation ein ganzheitliches Konstrukt, das beide zuvor genannten Perspektiven umfasst und nicht nur entweder den Prozess oder die Wirkung, sondern beide Bestandteile beinhaltet. Unter Berücksichtigung und Evaluierung der vorgetragenen Gesichtspunkte stellen die Ausführungen und der Ansatz der integrierten Kommunikation nach Bruhn das komplettere Konzept dar, weshalb er für diese Arbeit verwendet wird.

### 2.3.2 Die Frame-Semantik

Menschen sehen Begriffe, Konzepte, oder auch Begriffsstrukturen und fangen an, diese automatisch, auf eine für sie logische Weise zu sortieren, assoziieren und strukturieren. In der Wissenschaft spricht man dabei von der Erstellung von *Frames* oder auch Wissensrahmen. Dabei kann festgestellt werden, dass getreu der Frame-Semantik Wörter stets Frames hervorrufen (vgl. Busse 2009, 84). Somit kann gesagt werden, dass Frames gewisse Wissensrahmen von Relevanz kreieren, welche ein bestimmtes Wort in dem geschaffenen assoziativen Netzwerk stimulieren kann. Der Faktor des Wissens spielt dabei eine wichtige Rolle und weist dabei eine Parallele zur Theorie des identitätsbasierten Markenverständnisses auf. Auch hier, mit Verweis auf das zurückliegende Kapitel 2.2, kann nur dann ein Markenimage, d.h. ein Fremdbild einer Marke entstehen, wenn sie auch in der Öffentlichkeit bekannt ist. Menschen wissen somit von der Marke und haben Kenntnisse über sie. Ohne dieses Wissen über eine Marke wäre die Entstehung eines Markenimages nicht möglich.

Ziem beschreibt die Beschaffenheit von Frames und wie diese funktionieren äußerst treffend, wenn er davon spricht, dass Frames erklären, „wie es möglich ist, auf der schmalen Basis gegebener (Sinnes-)Daten eine äußerst detailreiche und in sich differenzierte ‚Veranschaulichung‘ des Gesamtsettings“ zu schaffen (vgl. Ziem 2005, 2). Es kann daher davon ausgegangen werden, dass stereotypisches Wissen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von Frames spielt. Dabei sind bestimmte Abläufe, wie Bestellungen in einem Restaurant, die Dauer einer Geburtstagsfeier oder dass man beim Einkaufen erst am Ende bezahlt, abgespeicherte Wissens-

rahmen, die zwar variieren können, jedoch grundsätzlich einheitlich sind. Darüber hinaus werden gewisse Assoziationsrahmen oder Settings mit spezifischen Konzepten verbunden, beispielsweise wird Rodeo in den ‚Wilden Westen‘ verortet und somit mit Cowboys assoziiert, und spielen dabei ebenso eine entscheidende Rolle. Auf diesem Wege sind Menschen im Stande zu sagen, etwa was in einer Situation fehlt oder was zu dieser dazugehört. Zum Beispiel beinhaltet ein Geburtstag einen Kuchen auf dem sich Kerzen befinden, die das Geburtstagskind ausblasen muss. Für viele handelt es sich nicht um einen ‚anständigen‘ Geburtstag, wenn diese Dinge dabei nicht vorkommen. Anhand des Geburtstagsbeispiels lässt sich allerdings wiederum aufzeigen, dass die entstehenden Assoziationen je nach kulturellem Hintergrund oder dem verwendeten Kontext entstehen.<sup>20</sup> Bei Frames handelt es sich daher um „stereotypes Wissen“ (ebd.). Auch Fillmore erkannte bereits, dass eine Bedeutung sich je nach der Verwendung in einem anderen Rahmen verändern kann, d.h. der Gebrauch und die Verwendung eines Wortes kann sich je nach Kontext wandeln (vgl. Fillmore 1982, 126f).

In diesem Zusammenhang scheint es offensichtlich, dass übergeordnete oder Hauptframes ihre *Sub-Frames*, d.h. untergeordneten Wissensrahmen, und den Wortkontext definieren. Dieser Faktor wird treffend in Abbildung 9 verdeutlicht und veranschaulicht (s. Abb. 9). Durch sie wird festgelegt welche Art von Information dem Sub-Frame zugeordnet werden kann. Welcher Protagonist im Fußball, im Gegensatz zur religiösen Auffassung, als Erlöser bezeichnet werden kann, zwingt sich einem geradezu auf: der Spieler, der das entscheidende Tor erzielt. Für Petruck sind Worte unter dem Gesichtspunkt der Semantik, daher grundsätzlich als „categories of experiences“ zu betrachten, da sie sich sowohl aus Sprache als auch aus Erfahrung zusammensetzen (Petruck 1996, 1). Busse wird dabei noch etwas konkreter indem er Frames als „(...) geordnete Strukturen aus Begriffs- oder Wissenselementen“ definiert (Busse 2015, 203). Man muss also zuerst das Gesamtsystem verstehen, um die darin befindlichen Konzepte und Bedeutungen richtig erfassen zu können. Dabei greifen Individuen auf vorhandenes Weltwissen zurück, um schlussfolgernd den eigentlichen Bedeutungsgehalt eines Wortes zu erschließen, d.h. Bedeutung sind nicht immer explizit erkennbar, sondern nur implizit vorhanden und werden durch Wörter evoziert<sup>21</sup> (Busse 2009, 83f).

---

<sup>20</sup> So werden in einigen Ländern und Kulturen Geburtstage über mehrere Tage gefeiert oder das Erlangen eines gewissen Alters ist mit entsprechend großen Feierlichkeiten verbunden, da ihnen eine besondere Bedeutung beigemessen wird, z.B. die ‚Sweet 16‘-Partys in den USA und Mexiko.

<sup>21</sup> Seit der Verwendung des Wortes durch Fillmore, im Englischen ‚evoke‘ (=hervorrufen), wird es in Verbindung mit der Frame-Semantik auch im Deutschen gebraucht (vgl. Busse 2009, 84).

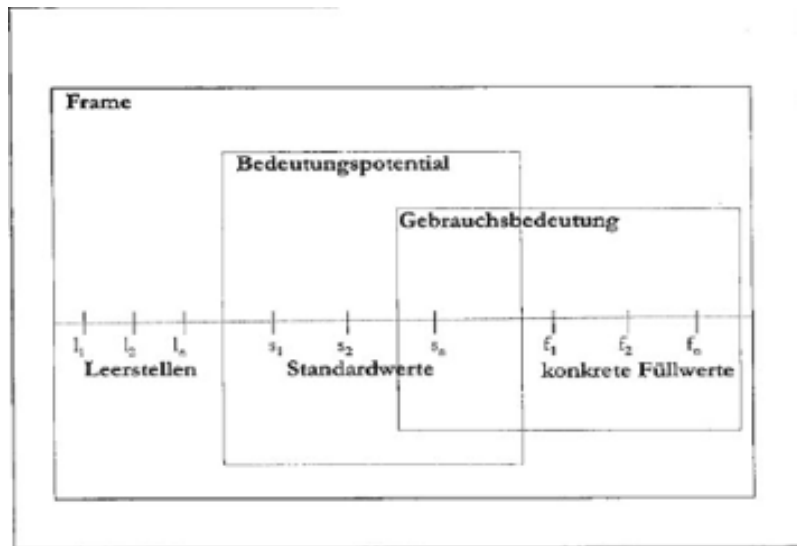


Abbildung 9: Frame-analytische Bestandteile (Ziem 2008, 242).

Bereits zuvor wurde darauf hingewiesen, dass Frames steuern, welche Leerstellen, sogenannte *Slots* (vgl. Ziem 2005, 3), ein Sub-Frame aufweisen kann. Er gibt somit gewisse Richtlinien vor, mit welchen Werten diese aufgefüllt werden können. An dieser Stelle gilt wiederum, „je niedriger der Abstraktionsgrad einer Informationseinheit in einem Frame, desto eher müssen die Leerstellen eines Frames mit konkreten Daten (‘Fillers‘ oder Füllwerte) gefüllt werden“ (vgl. Ziem 2005, 3). Um nun Leerstellen in einem Frame zu ermitteln, werden Fragen gestellt. In Bezug auf das Fußballbeispiel könnten diese lauten: Wer ist der Erlöser? Warum ist er der Erlöser? Was hat er für die Mannschaft getan? Die Anzahl der Fragen scheint dabei schier ins Unendliche zu gehen. Die Hauptaufgabe bei der Suche nach den richtigen zu stellenden Fragen besteht darin, sinnvolle und relevante Fragen zu stellen (ebd.).

Da es aber auch vorkommt, dass gewisse Fragen nicht mit konkreten Daten gefüllt werden können, d.h. der Informationsgehalt möglicherweise zu abstrakt ist, werden die ‚Fragen-Slots‘ übergangsweise mit *Standardwerten*, auch Default-Werte genannt, beantwortet (ebd.). Sie stellen zu erwartende prototypische Antworten dar mit denen man in solchen Situationen rechnen kann. Bezogen auf das Fußballbeispiel kann man von einem Spieler ausgehen, welcher üblicherweise eine der beiden Mannschaften durch ein Tor ‚erlöst‘. Während Füllwerte die Leerstellen explizit füllen und die gestellten Fragen beantworten, werden die Standardwerte nur impliziert und entstehen, je nach Rezipient, individuell. Das ist darauf zurückzuführen, dass jedes Individuum über ein anderes Repertoire an Weltwissen verfügt. Und wenngleich die Standardwerte nicht explizit auftreten, sind sie für ein vollkommenes Verständnis essentiell. Da sowohl Füll- als auch Standardwerte wiederum selbst Frames hervorrufen, spricht man in der Frame-Semantik von „netzwerkartigen Strukturen“ (vgl. ebd., 9).

Wie genau können Unternehmen die Frame-Semantik für ihre Markenkommunikation und Marketingbemühungen verwenden? Ziem, dessen Konzept der Frame-Semantik als Grundlage für die Arbeit dient, geht davon aus, dass „jede sprachliche Äußerung, [...] in einem ‚Raum des Verstehens‘ eingebettet (ist) und kann nur unter Einbezug jener Bedingungen hinreichend untersucht werden, die diesen Raum konstituieren“ (Ziem 2008, 144). Dies ist in erster Linie relevant, da dies den beginnenden Schritt für Unternehmen darstellt. Bevor der Rezipient etwas mit der Marke assoziieren kann, muss es in expliziter Form dargeboten werden und sichtbar sein. Die Frame-Semantik geht davon aus, dass sprachliche Zeichen, beispielsweise Wörter, Wissen evozieren. Damit jedoch die Art von Wissen evoziert wird, auf das ein Unternehmen abzielt, muss eine markenbezogene „fiktionale Realität“ (Mast 2010, 30) aufgebaut werden. Dabei geht es nach Mertens, auf den sich Mast in diesem Zusammenhang stützt, um die „Konstruktion einer wünschenswerten Wirklichkeit“ (ebd.), die nur durch Kommunikation und mediale Kanäle geschaffen wird, d.h. fiktional ist. Sie gewährleistet, dass im Kontext der Marke eine Erlebniswelt geschaffen wird durch die der Rezipient automatisch die gewünschte Assoziation herstellt und in das vom Unternehmen geschaffene Assoziationsnetzwerk einordnet. Dadurch stellt das Unternehmen sicher, dass die ‚richtige‘ Bedeutung nur im konstruierten Kontext der Marke korrekt dekodiert und mit dem markenspezifischen Hintergrundwissen erschlossen werden kann. Auch dieser Punkt ist für die Frame-Semantik essentiell, da dabei auch die vorher genannten Standardwerte einen erheblichen Einfluss nehmen. Sie entstehen individuell und kommen durch das Weltwissen zustande. Ist dieser Kontext der fiktionalen Realität einer Marke erst einmal in den Köpfen der Rezipienten verankert, so können die Inhalte auch implizit kommuniziert werden und müssen nicht mehr explizit genannt werden, wodurch die Marke eigene Standardwerte entwickeln und somit einen höheren Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit generieren kann. Wenn man im Kontext und Frame des Fußballs, beispielsweise von dem Spiel der *Königlichen gegen La Bestia Negra*<sup>22</sup> spricht, so wissen Fußballinteressierte, dass es sich hier um das Spiel der Fußballmannschaften von Real Madrid (= die Königlichen) gegen den FC Bayern München (= La Bestia Negra) handelt. Mit Hilfe von fiktionalen Realitäten und dazugehörigen Wissensrahmen oder Frames kann sich die Unternehmenskommunikation immer weiter ausdehnen, sich weiterentwickeln und mehrere Grundideen der Kommunikation miteinander vereinen. Sie schafft neue Bedeutungskontexte und fertigt eigenständige und losgelöste Assoziationsnetzwerke an.

---

<sup>22</sup> In Spanien erhalten Mannschaften den Spitznamen, wenn spanische Teams mit ihnen schlechte Erfahrungen hatten, d.h. es den Mannschaften schwer fällt gegen sie zu gewinnen und man von einem ‚Angstgegner‘ spricht (vgl. spox.com).

Im Hinblick auf Fußballvereine liegt nunmehr die Bedeutung von eigenen Wissensrahmen darin sich zum einen von den anderen abzuheben und zum anderen sie alle unter dem Frame des Fußballs zu vereinen. Sie zielen dabei darauf ab durch explizite oder implizite Inhalte Assoziationen hervorzurufen, welche mit ihnen in Verbindung gebracht werden. Die versuchen sie durch ihre eigenen kreierten fiktionalen Realitäten zu erreichen, d.h. mit ihrer persönlichen Markenidentität. Ehe nun auf die ausgewählten Vereine, deren Markenidentitäten und den von ihnen geschaffenen und hervorgerufenen Frames genauer im Hauptteil der Arbeit eingegangen wird, dienen die beiden nachfolgenden Kapitel zur Erläuterung der Auswahl der untersuchten Fußballvereine und der analysierten Kanäle.

### **3 Die Auswahl der Vereine**

Die Entscheidung, sich auf gewisse Beispiele aus der Praxis festzulegen, sollte nicht willkürlich erfolgen und den vorher festgelegten Überprüfungskriterien gerecht werden und ihnen standhalten. Da in dieser Arbeit der Vereinsfan im Mittelpunkt steht, wurden sowohl äußere als auch innere Einflussfaktoren herangezogen, um eine Auswahl an geeigneten Fußballmannschaften zu erhalten. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Auswahl aus drei Vereinen der höchsten deutschen Spielklasse, der 1. Fußball-Bundesliga, getroffen wurde. Die Entscheidung dafür beruht auf zwei Faktoren: Erstens ist es schwierig, auf Grund verschiedener unterschiedlicher Voraussetzungen, welche den Vereinen zur Verfügung stehen, eine Liga-übergreifende Analyse durchzuführen. Zweitens ist bei Fokussierung auf die 1. Fußball-Bundesliga die Wahrscheinlichkeit höher, dass es eine größere Auswahl an von den Vereinen gesteuerten Medienkanälen gibt, als dies in anderen Ligen der Fall ist. Beide Komponenten sind hauptsächlich auf die Rahmenbedingungen der verschiedenen Fußballligen und ihre finanziellen Möglichkeiten zurückzuführen.

Bei den äußeren Einflüssen sind die Fans selbst und unabhängige Studien und Statistiken der ausschlaggebende Faktor, da sie nicht in den Verein involviert sind, d. h. außerhalb des Vereins befindlich sind. Sie fungieren als ein vom Verein losgelöstes Element und können von ihm nicht in ihrer Entscheidung beeinträchtigt werden. Die genaue Bedeutung des „nicht-beeinträchtigt-seins“ wird nachfolgend noch genauer erläutert. Die inneren Einflussfaktoren sind auf die Vereine selbst zurückzuführen. Für eine sorgfältige und genaue Analyse der integrierten Fandimensionen bei der Markenführung von Fußballvereinen ist eine breitgefächerte Auswahl von vereinsinternen Medienkanälen eine Notwendigkeit.

Wie genau werden nun die äußeren und inneren Faktoren definiert? Welche Kriterien müssen erfüllt werden und auf der Basis welcher Grundlagen wurde die Auswahl getroffen und



letztlich begründet? Um diese Fragen zu beantworten, widmet sich der folgende Absatz zu Beginn den äußeren und anschließend den inneren Kriterien und ihrer Zusammensetzung. Die äußeren Faktoren können vom Verein, wie vorher bereits angesprochen, nicht oder zumindest nur minimal beeinflusst werden. Sie stellen sich zum einen aus einer Vielzahl von Faktoren zusammen, die mit der Fanszene in Verbindung stehen, und zum anderen aus einer jährlich veröffentlichten Studie der *Technischen Universität Braunschweig* (Woisetschläger et al. 2015; Woisetschläger et al. 2016; Woisetschläger et al. 2017), welche sich mit der ständig verändernden Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga beschäftigt und die Vereine unter verschiedenen Gesichtspunkten hin analysiert und gegenüberstellt. Dabei werden die veröffentlichten Studien der letzten drei Jahre herangezogen. Somit werden dabei die Vereine aus der Perspektive eines vereinsexternen Blickwinkels untersucht, welche von den Vereinen nur auf lange Sicht verändert werden können, wie beispielsweise Stadionkapazitäten, Umfragewerte, oder andere Aspekte. Die inneren Einflussfaktoren, die eine entscheidende Rolle bei der Auswahl der Vereine darstellen, da ohne sie eine Analyse nicht möglich ist, sind die von den Vereinen gesteuerten und in Stand gehaltenen Medienkanäle, d. h. es handelt sich dabei um vereinsinterne Medienkanäle. Im Gegensatz zu den vereinsexternen Medienkanälen, wie Talkshows, Sportmagazine, oder Vor- und Nachberichterstattungen, die ohne einen Vertreter einer der angesprochenen Vereine stattfindet, kommunizieren die Vereine durch ihre eigenen Kanäle aus einer anderen Sichtweise. Dabei sind Spekulationen und Mutmaßungen von einer dem Verein nicht nahestehenden Persönlichkeit ausgeschlossen und durch den Verein selbst steuerbar.

In der Folge soll eine eigene Analyse die Forschungsfragen genauer beantworten. Dazu wurden drei Vereine der 1. Fußball-Bundesliga ausgewählt: der Fußball-Club Bayern, München e. V. (FC Bayern) (vgl. Handelsregister), der Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund (Borussia Dortmund) (vgl. Webseite BVB. Der Verein) und der Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V. (FC Schalke 04) (vgl. Webseite FC Schalke 04. Verein) für die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt. Diese Fußballvereine erfüllen die Kriterien am besten. Das bedeutet, dass sie in den zuvor eingeführten äußeren Kriterien, welche mit Fans in Verbindung stehen, stets unter den Top drei in den entsprechenden Kategorien abschließen. Darunter werden diejenigen Tatsachen verstanden, bei denen Fans die ausschlaggebenden Faktoren darstellen. Die drei Bundesligisten zählen seit der Saison 2015/16 zu den mitgliederstärksten Vereinen (vgl. Sponsors.de) und haben ihren Vorsprung zu ihren Ligakonkurrenten seitdem stetig ausgebaut (Statista.com [1]; 90min.de). Neben den Vereinsmitgliederzahlen führen die drei Vereine, oder besser gesagt ihre Fans, sowohl die Zuschauerschnittwerte aller Bundesligisten

(vgl. Kicker.de; Statista.com [2]), als auch die Auswärtsfahrten-Tabelle an (vgl. Fußballmafia.de), bei der die Gesamtzahl aller Vereinsfans, die ihren Verein auf einem Auswärtsspiel folgen, dargestellt werden. Für die Erhebung der Daten der Fallstudien der *Technischen Universität Braunschweig* greifen die Autoren auf willkürliche Probanden zurück, wodurch auch Menschen befragt werden, die nicht Sportbegeistert oder -interessiert sind. Hierdurch wird ein Meinungsbild der Gesamtbevölkerung gewonnen. Die Studie ermittelt dabei den jährlichen „Markenmeister“ des jeweiligen Bundesligajahres, welcher sich aus verschiedenen Qualitätsmerkmalen zusammenfügen: Die *Bekanntheit* der Marke und die *Markeneinstellung*, welche als „Globalurteil für die Stärke positiver und negativer Markenassoziation“ (Woisetschlager, et al. 2017, S. 6) verwendet wird. Das Ergebnis aus beiden Komponenten ergibt den *Markenindex*. In dem Ranking der Fallstudie, welches sich aus Vereinen der 1. und 2. Bundesliga zusammensetzt, konnte im Jahr 2017 zum fünften Mal in Serie von Borussia Dortmund gewonnen werden. Im Vergleich zum FC Bayern auf Rang acht, als mitgliederstärkster und erfolgreichster deutscher Fußballverein der letzten Jahre, und dem FC Schalke 04, sogar nur auf Platz 17, zeichnet diese Fallstudie ein gegenteiliges Bild zu den vorherigen vorgebrachten Zahlen. Dieses Ergebnis zeigt, wie sich Markenbild und -wahrnehmung in den Köpfen der Öffentlichkeit, d. h. das Markenimage, also Fremdbild, verändern können – und das innerhalb weniger Jahre. Darüber hinaus verdeutlicht die Untersuchung, dass Zahlen „lügen“ können, d. h. Mitglieder- oder Zuschauerzahlen machen noch keine erfolgreiche Marke.

Noch im Jahr 2013 stellten Bühler, Scheuermann und Nufer im Rahmen einer empirischen Untersuchung fest, dass nur der FC Bayern München, die Borussia aus Dortmund und der FC Schalke 04, im Vergleich zu anderen Fußballvereinen der 1. Fußballbundesliga, als sogenannte „echte Marken“ bezeichnet werden können (Bühler et al. 2013, 11).<sup>23</sup> Für die Autoren bedeutet diese Wahrnehmung, dass mit diesen Vereinen „klare und erkennbare Markenattribute“ (ebd.) verbunden werden, welche sie von den anderen Vereinen maßgeblich unterscheiden und abheben. In Verbindung mit den vorherigen Studien, unter dem federführenden Autor Woisetschlager, wird deutlich, dass es im Sport Besonderheiten gibt, die nicht mit anderen wirtschaftlichen Bereichen vergleichbar sind und eine eindeutige Verortung von Sportvereinen als Marken schwierig ist.

Für die inneren Kriterien waren andere Faktoren ausschlaggebend. Um eine aussagekräftige Analyse im Rahmen dieser Arbeit durchführen zu können, ist eine hohe mediale Präsenz ein

---

<sup>23</sup> Bereits durch Abbildung 1 (vgl. S. 25) wurde gezeigt, dass in einem Unternehmensmarkenkontext, nur die drei deutschen Bundesligavereine Borussia Dortmund, FC Bayern und Schalke 04 als deutsche Vereinsmarken gesehen werden können, zumindest was den Wert der Marke betrifft.

ausschlaggebender Punkt. Darüber hinaus sollte diese nicht nur über einen, sondern im besten Falle über mehrere Medienkanäle kommunizieren und diese auch fortlaufend aktualisieren. Da die drei Vereine die zuvor gesetzten äußeren Kriterien am besten erfüllen, mussten nun auch die inneren genug Material zur Verfügung stellen. Jeder der Vereine verfügt über ein breitgefächertes Portfolio an elektronischen Medien. Darunter eine Webseite, eine Facebook-Seite, einen Instagram- und einen Twitter-Account. Darüber hinaus verfügen sie über vereinsinterne TV-Sender, die im Regelfall zwar nur gegen Bezahlung genutzt werden können, jedoch sind einige der Beiträge auch für die gemeine Öffentlichkeit zugänglich. Neben den elektronischen Medien bieten weiterhin Printmedien einen entscheidenden Einblick in die Lebenswelt eines Vereins. Die Beiträge sind mit einer größeren Sorgfalt ausgewählt und mehrmals überarbeitet worden, bevor sie für die Veröffentlichung freigegeben werden, und bieten im Zeitalter der Digitalisierung noch immer einen wichtigen Eckpfeiler der Kommunikation. Jeder der drei Vereine gibt einen eigenen Newsletter in Auftrag, der zu jedem Heimspiel an jedes Vereinsmitglied geschickt wird.

Auf Grundlage der angegebenen äußeren und inneren Kriterien, fiel die Wahl auf die Vereine des FC Bayern, von Borussia Dortmund und des FC Schalke 04. Die Entscheidung fußt auf dem Ergebnis der Studie von Bühler, Scheuermann und Nufer aus dem Jahr 2013, da hier nur diese drei Vereine aus der 1. Bundesliga als „echte Marken“ bezeichnet werden können. Zusätzlich wurden neben Fans auch Vereine im Rahmen der Befragung mit eingebunden (Bühler et al. 2013, 11). Dadurch wird nicht nur eine externe Sicht von Fans, sondern auch eine interne, von den Vereinen selbst, in den Wahrnehmungsprozess miteinbezogen. Die drei Vereine haben ferner auch die höchsten Mitglieder- und Zuschauerzahlen. Dieser Faktor ist vor allem durch die Fragestellung der Arbeit von einschlägiger Bedeutung. Die Fans stehen im Mittelpunkt und haben eine tragende Rolle inne. Infolgedessen stellt er einen ausschlaggebenden Punkt in der Entscheidungsfindung dar.

#### **4 Die untersuchten Kanäle**

Um die drei gewählten Vereine auf ihre Markenidentität, auf das Vorhanden-Sein von integrierter Kommunikation in der Unternehmenskommunikation und für die frame-semantische Analyse greift die Arbeit auf verschiedene Kanäle zurück. Da in der Arbeit der Schwerpunkt auf der Verwendung und den Umgang der Vereine mit Fans im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation gelegt ist, stützt sie sich ausschließlich auf Kanäle und Medien, die von den Vereinen selbst initiiert sind und von diesen betrieben werden. Aufgrund der Schwerpunktsetzung

auf die Fanthematik spielen darüber hinaus die sozialen Medien, wie Facebook, Instagram und Twitter, eine entscheidende Rolle. Durch sie haben Fans und Personen, die sich für die Belange und Neuigkeiten des Vereins interessieren, die Möglichkeit nicht nur den aktuellen Stand und Information über den Verein mitzuverfolgen, sondern können sich dabei auch selbst aktiv einbringen. Sie können Fragen stellen, ihren Unmut oder auch ihre Verbundenheit zum Verein, der Mannschaft und deren Leistungen offen kundtun. Dabei muss jedoch in diesem Zusammenhang auch darauf hingewiesen werden, dass die Kanäle, wie bereits zuvor erwähnt wurde, von den Vereinen selbst verwaltet werden, d.h. sie werden direkt von ihnen selbst „gesteuert“. Somit ist es unmöglich festzustellen, ob Kommentare und Beiträge, mit denen das Unternehmen möglicherweise nicht konformgeht, gezielt gelöscht werden, um ein gewünschtes Bild des Vereins zu gewährleisten. Dieser Umstand kann im Rahmen der Arbeit nicht untersucht werden, allerdings ist es wichtig, auf diesen hinzuweisen und sollte somit im Hinterkopf behalten werden.

Im Zeitalter des Internets ist eine starke Unternehmenskommunikation ohne Onlinepräsenz nicht mehr vorstellbar. Unternehmen und Marken nutzen daher überwiegend ihre Webseiten, um auf andere Kanäle hinzuweisen und ihre kommunikativen Inhalte durch so zu bündeln und zu koordinieren. Somit kann auf die Einbeziehung der Vereinswebseiten nicht verzichtet werden. Sie dienen dabei als Hauptinformationsquelle, Ansatzpunkt und Richtlinie bei der Herausarbeitung der verschiedenen Markenidentitäten und der integrierten Kommunikation. Auf ihnen wird von den Vereinen klar und offen kommuniziert wie man sich als Unternehmen selbst sieht und dadurch auch von anderen gesehen werden möchte. Daher dienen sie als eine solide und aussagekräftige Grundlage für diese Teile der Analyse.

Neben einer viralen Präsenz ist es im Fußball noch immer Usus das klassische Printmedium eines Vereinsmagazins zu verwenden, um die Interessierten zu informieren. Im Regelfall erscheint eine neue Ausgabe in einem zweiwöchentlichen Zyklus – zu jedem Heimspiel der Mannschaft. Allerdings ist es, umgangssprachlich als Stadionmagazin geläufig, nur für Stadionbesucher oder für zahlende Vereinsmitglieder verfügbar. Dadurch ist es nicht für die breite Öffentlichkeit zugänglich, sondern kann nur, im Gegensatz zu den zuvor aufgezeigten Kommunikationsmedien, entgeltlich bezogen werden und ist somit nicht für alle zugänglich. Jedoch macht genau dieser Faktor es für die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit so wertvoll und interessant. Es ist genau für die Gruppe konzipiert und gedacht, die hier schwerpunktmäßig untersucht werden soll: die Fans. In ihnen werden gezielt Themen behandelt mit denen sich der Verein und somit auch die Fans identifizieren.

Jeder der genannten Kanäle und Medien zeigt durch seinen eigenen besonderen und speziellen Blickwinkel unterschiedliche kommunikative Merkmale auf. Sie haben alle eine andere

Funktion und sollen dabei unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Neben den zuvor vorgebrachten Punkten macht auch dieser Umstand einen entscheidenden Punkt im Entscheidungsprozess für die Kommunikationskanäle aus. Anhand dessen kann nämlich wiederum untersucht werden, ob eine vollständige Form von integrierter Unternehmenskommunikation vorliegt, da auf jedem einzelnen von ihnen das Gesamtbild der Marke, seiner Werte und Vorstellungen vermittelt werden sollen. Ist das nicht der Fall, dann liegt keine komplette Form von integrierter Kommunikation vor. Da sie nun für unterschiedliche Zielgruppen gedacht sind, jedoch alle die gleiche „Botschaft“ und Bild des Unternehmens kommunizieren sollen, bilden sie in ihrer Gesamtheit und für diese Arbeit einen wichtigen Einblick in die komplette Unternehmenskommunikation. Der untersuchte Zeitraum startet mit dem Beginn der vergangenen Bundesliga Saison 2017/18 im August des letzten Jahres und umfasst die gesamte Spielzeit bis Ende Mai 2018.

## 5 Die Faneinbettung der Vereine

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich ausschließlich mit den ausgewählten Vereinen, ihrer Markenidentität, ihrer Unternehmenskommunikation und ihren Marketingbemühungen. Dabei folgt der Aufbau dieses Kapitels stets dem gleichen Muster. Bevor auf die Aspekte der einzelnen Vereine genauer eingegangen wird, sollen die Vereine selbst einleitend in Form eines kurzen historischen Abrisses dargestellt werden. Eine geschichtliche Darstellung ist deshalb von essentieller Bedeutung, da durch sie manche Gesichtspunkte im Hinblick auf die jetzige Markenkommunikation und wie sich der Verein heute selbst sieht erst klarwerden. Die Geschichte eines Vereins bildet den Grundstock auf dem viele Bestandteile der heutigen Kommunikation aufbauen und auch als ursprüngliche Unterscheidungs- und Identifikationsmerkmale verwendet wurden.<sup>24</sup> Daran anschließend wird die Markenidentität des Vereins anhand des Konzepts der identitätsbasierten Markenführung von Burmann herausgearbeitet. Die Entscheidung mit der Ausarbeitung der Markenidentität zu Beginnen wurde unter zwei Gesichtspunkten getroffen. Zum einen, wie soeben bereits angesprochen, ist die Vereinsidentität eng mit der Historie verbunden. Menschen definieren sich durch ihre Vergangenheit. Bei Unternehmen oder Vereinen ist dieser Umstand nicht anders, wodurch Vergangenes immer die jetzige Identität maßgeblich prägt. Zum anderen lassen sich im Hinblick auf die Vereinsidentität Rückschlüsse auf die Art und Weise *was* und *wie* ein Verein kommuniziert ziehen. Dieser Punkt ist ausschlaggebend, um einen Ausgangspunkt für die Unternehmenskommunikation zu erhalten. Mit Hilfe der dadurch

---

<sup>24</sup> Ein Beispiel dafür ist die örtliche Verbundenheit eines Vereins, die bereits im Verlauf der Arbeit angesprochen wurde und einen essentiellen Abhebungscharakter und Rivalitätsgedanken zweier Mannschaften, z.B. bei Derbys, darstellen (vgl. S. 34).

aufgearbeiteten Erkenntnisse lässt sich die Basis für die frame-semantiche Analyse der jeweiligen Vereine legen, welche daran anschließt. Nach der Markenidentität folgt die Identifikation der vier Bestandteile des Konzepts der integrierten Kommunikation nach Bruhn, d.h. die strategische Positionierung, die kommunikative Leitidee, die Kern- und die Einzelaussagen, der jeweiligen Vereine. Sie sollen als Orientierungshilfen für die nachfolgende frame-semantiche Analyse dienen, welche die abschließenden beiden Teilkapitel für jeden Verein darstellen. Diese Vorgehensweise gilt für alle drei Vereine.

## 5.1 Der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund

Die Gründung des Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund fand am 19. Dezember 1909 im Restaurant „Zum Wildschütz“ statt. Dabei geht Borussia auf die Borussia Brauerei zurück (vgl. Borussen Chronik 1909). Gegründet wurde der Verein von Mitgliedern der Dreifaltigkeits-Jugend unter heftigen Protesten des dortigen Kaplans, die bereits seit 1906 zusammen Fußball spielten. Im Gegensatz zu heute trugen die Spieler bei der Gründung nicht die Vereinsfarben schwarz-gelb, sondern liefen in blauweiß gestreiften Trikots mit roter Schärpe auf (vgl. ebd.).

Zu Beginn der sportlichen Laufbahn des Vereins konnten nur wenige und geringe sportliche Erfolge erzielt werden und der Verein rutschte letztlich in die Zweitklassigkeit des deutschen Fußballs<sup>25</sup> ab. Erst 1926 konnte die Borussia wieder in die Ruhrbezirksklasse aufsteigen (vgl. Borussen Chronik 1920) und sich erst nach dem 2. Weltkrieg, am 19.05.1947, gegen den späteren ‚Erzrivalen‘ aus Gelsenkirchen, den FC Schalke 04, die erste Westfalenmeisterschaft der Vereinsgeschichte sichern und konnte im Folgejahr sogar als erster Westdeutscher Meister der *Oberliga West* Geschichte schreiben (vgl. Borussen Chronik 1940). In dieser Zeit etablierte sich Borussia Dortmund mehr und mehr zu einem Spitzenverein des deutschen Fußballs. Den Zenit in dieser Periode der Vereinsgeschichte, und erneut ein historisches Ereignis im deutschen Fußball, stellte der erste Gewinn im Europacup der Pokalsieger einer deutschen Mannschaft auf europäischer Ebene gegen den FC Liverpool am 06.05.1966 dar (vgl. Borussen Chronik 1960).

Mit dem Gewinn des Europacups begann für den BVB eine sportliche Durststrecke. In dieser Zeit kassierte die Borussia auch die bis dato höchste Niederlage der Vereinsgeschichte<sup>26</sup> (vgl. Borussen Chronik 1970). Erst in den 90er Jahren konnte man wieder sportliche Erfolge verzeichnen. Man konnte zweimal in Folge, 1995 und ’96, die deutsche Meisterschaft und 1997

---

<sup>25</sup> Damals gab es noch keine gesamtdeutsche Liga. Die Zweitklassigkeit bezieht sich somit in diesem Fall auf das Ruhrgebietsgebiet.

<sup>26</sup> Ein 0:12 gegen Borussia Mönchengladbach.

sogar, erneut als erste deutsche Mannschaft, die UEFA Champions League (CL) gewinnen (vgl. Borussen Chronik 1990).

Zu Beginn der 2000er macht der Verein dann negative Schlagzeilen. Im Jahr 2002 beginnen finanzielle Misswirtschaft und Fehlinvestitionen in Dortmund die den Verein bis Mitte des Jahrzehnts fast zum Bankrott des Vereins führen (vgl. Anstageslicht.de). Die Insolvenz des Vereins konnte nur knapp abgewendet werden. Mit der Verpflichtung des damaligen Trainers Jürgen Klopp zur Saison 2007/08 kehrte der Erfolg zum Verein zurück. Seitdem konnte man zweimal die deutsche Meisterschaft, das erste Double, Meisterschaft und Pokalsieg, der Vereinsgeschichte erringen, erreichte das Finale der Champions League und etablierte sich seitdem erneut als europäische Topmannschaft (vgl. Borussen Chronik 2010).

### 5.1.1 Die Markenidentität von Borussia Dortmund

„Woher kommen wir?“ Diese Frage ist nicht nur für den Menschen von enormer Wichtigkeit und prägt sein Handeln ein Leben lang. Auch für Unternehmen bildet sie einen essentiellen Bestandteil der Markenidentität, denn auf ihr fußt das Unternehmen und definiert es maßgeblich. Bei Fußballvereinen ist das nicht anders. Dabei spielt die räumliche und kulturelle Herkunft im Sport, vor allem im Fußball, eine entscheidende Schlüsselrolle, denn unter ihnen kann man alle Einflüsse vereinen, welche für die entsprechende Herkunftsregion charakteristisch sind. Noch heute spricht man von Derbies, die eine Form ‚Prestigeduell‘ der Vormachtstellung in der Region darstellen und von der Wertigkeit her sogar eine schlechte Saison vergessen machen können. Die Borussia aus Dortmund wurde im westfälischen Ruhrgebiet von Angehörigen der Arbeiterschicht gegründet (vgl. Am Borsigplatz geboren, 18:39-18:52). Auf diesen Umstand wird auch noch heute oft und gezielt verwiesen (vgl. z.B. BVB Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2016/17), da man damit auf weitere Inhalte der Markenidentität und Botschaft verweisen kann. Schlüsselworte, wie *Bindungskraft*, *Intensität*, *gemeinsames überwinden aller Widerstände* (ebd., S. 2) oder *Borussen-Familie* (Am Borsigplatz geboren, 17:35-18:16), verweisen auf die Tugenden und Umstände, die zu einem Arbeiterleben dazugehörten. Man hielt zusammen, man half dem anderen und man wusste, dass das Kollektiv mehr erreichen kann als der Einzelne. Man musste stets hart für den Erfolg arbeiten. Neben kulturellen und räumlichen Faktoren, die einen Teil der Markenherkunft darstellen, sollten jedoch noch andere Bestandteile berücksichtigt werden. Diese sind, vor allem im Sport, nicht immer leicht zu identifizieren, da Vereine ursprünglich zur sportlichen Ertüchtigung und auf Grund des Wettbewerbsgedankens

gegründet werden. Beim BVB lässt sich allerdings noch eine weitere Komponente, die der Herkunft zugeordnet werden kann und einen entscheidenden Teil der heutigen Markenidentität des Vereins ausmacht, hervorheben: einer der (Unternehmens-)Gründer Franz Jacobi. Sein Leitsatz „Die Qualität eines Fußballvereins zeigt sich darin, wie er seinen sozialen Aufgaben gerecht wird“ (BVB Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2016/17) ist bei Borussia Dortmund noch heute Programm und lässt sich auf die wiederum auf die Herkunft seiner Gründungsmitglieder zurückführen, dass sie alle Mitglieder der christlichen Dreifaltigkeits-Jugend in Dortmund waren (vgl. Borussen Chronik 1909; Am Borsiplatz geboren, 19:24-19:32). Somit eine soziale Komponente von großer Bedeutung war, die auch die Identität des Vereins neben dem Platz betonen sollte. Diese Identifikation mit der Kultur des räumlichen und regionalen Raums des Ruhrgebiets, der Bezug zur Arbeiterschicht sowie der Gedanke Jacobis sind noch immer präsent und prägen viele andere Teilbereiche der Markenidentität von Borussia Dortmund.

Von der Herkunft einer Marke sind ihre Kompetenzen direkt ableitbar und eng mit ihr verbunden. Verfügt eine Marke nicht über eigene herausstechende Kompetenzen, dann könnte sie sich nicht effektiv von anderen Wettbewerbern und der Konkurrenz abheben. Dieser Bestandteil der Markenidentität scheint im Sport nicht wirklich herausstellbar zu sein, denn ‚einfach nur besser Fußball zu spielen als die Anderen‘ kann in diesem Kontext nicht ausschlaggebend sein. Zumindest nicht, um eine langfristige Bindung aufzubauen. Sobald der Verein schlecht spielen würde, könnte er für den Fan ohne zusätzliche Bindungskraft und einer dauerhaften Kundennutzen austauschbar werden. Vor allem für die Gewinnung von neuen Interessenten und Kunden für die Marke, hauptsächlich dann, wenn sie nicht aus der Region des Vereins kommen, ist die Markenkompetenz ein entscheidender Faktor. Der Verweis auf vergangene Erfolge ist dabei ein gern verwendetes Mittel, um Tradition und auch die Fähigkeit Siege und Titel gewinnen zu können, zu vermitteln. Allerdings sind diese belanglos, wenn man in der Gegenwart nicht daran anknüpfen kann oder sogar absteigt. Und genau darin liegt die Markenkompetenz eines Fußballvereins. Die Fähigkeit regelmäßig in internationalen Wettbewerben vertreten zu sein. Dieser Umstand ist nicht nur für mögliche Kunden interessant, sondern auch für mögliche Spielerverpflichtungen, um den Verein somit noch attraktiver zu machen. Der BVB kann beide Argumente vorweisen. In den letzten Jahren konnte man beweisen, dass man beinahe als einzige deutsche Mannschaft mit dem FC Bayern München, dem derzeitigen Dauergewinner der Deutschen Meisterschaft, auf nationaler Ebene konkurrieren konnte. Seit der Saison 2010 konnte man dabei zweimal die Meisterschaft gewinnen und schloss die Saison, mit einer Ausnahme, immer unter den besten vier ab (vgl. Transfermarkt.de(a)) und erreichte im DFB-Pokal viermal in Folge das Finale (vgl. Transfermarkt.de(b)). Jedoch kann der Verein sich



nicht nur im Profibereich regelmäßig sportlich auszeichnen. Auch im Jugendbereich ist der BVB in fast allen Jugendabteilungen jährlich in Endspielen vertreten (vgl. Nachwuchs.bvb.de). Durch diese sportliche Stabilität und das konstante erfolgreiche Abschneiden kann Borussia Dortmund regelmäßig junge Talente und vielversprechende Spieler zum Verein ‚locken‘ und den nachhaltigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit stärken und Aufrechterhalten. Die Wettbewerbsfähigkeit ist für Marken im Sportbereich der Schlüsselpunkt der Markenkompetenz. Dadurch kann der Verein die Frage „Was können wir?“, die Burmann an die Markenkompetenz stellt (vgl. S. 34), gegenüber Interessenten folgendermaßen beantworten: Wir können Talente und auch Topspieler verpflichten und um Titel mitspielen.

Die Werte einer Marke stellen meist den Dreh- und Angelpunkt einer Marke dar und ist in beinahe allen Teilen der Markenidentität präsent und steuert sie bis zu einem gewissen Grad. Dies liegt darin begründet, dass man sich durch die eigenen Werte stets definiert und sie das darstellen woran man als Marke ‚glaubt‘. Im Markenkontext sind die Werte einer Marke eng mit ihrer Kommunikation verknüpft, da sie für die Authentizität einer Marke stehen. Vor allem im Sport, in dem das Produkt aller Wettbewerber stets das Gleiche ist und das Hauptmerkmal meist die emotionale Verbundenheit zum Verein darstellt, ist das oft ausschlaggebend und ein effizientes Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen.<sup>27</sup> Der BVB vermittelt seine Werte in Form eines Versprechens. Man glaubt an Geradlinigkeit, Offenheit, Bodenständigkeit und Kampfgeist. Diese vier ‚Tugenden‘ verspricht man durch „bedingungslosen Einsatz, leidenschaftliche Besessenheit, Zielstrebigkeit und Aufopferung durch und für die gesamte Mannschaft“ zu erreichen (vgl. Der BVB). Das Versprechen gibt die Borussia, weil man sich in der Verantwortung sieht den Fans, ohne die der Verein nicht das wäre was er heute ist, etwas zurückzugeben und deshalb immer versuchen soll zu kämpfen. Man glaubt daran, dass die Fans immer alles geben. Aus diesem Grund sollten auch der Verein und die Mannschaft immer alles geben und niemals mit dem Status quo zufrieden sein und immer die höchsten sportlichen Ambitionen verfolgen (vgl. ebd.).

Die Markenpersönlichkeit von Borussia Dortmund setzt sich aus dessen Herkunft und ihrer Repräsentanten zusammen und lässt sich nach Schade aufgrund verschiedener Eigenschaften mehreren Dimensionen zuteilen (vgl. hierzu S. 37). Der Verein verweist gezielt auf seine ständige und familiäre Verbundenheit zu seinen Fans und hebt seine traditionsreiche Geschichte hervor. Dadurch erfüllt man drei Eigenschaften der Dimension eines *fröhlichen familiären* Vereins. Mit dem Verweis auf die Markenherkunft und die Persönlichkeit des Gründers Jacobi

---

<sup>27</sup> Weshalb einige der im Kapitel zur Markenidentität aufgeführten Bestandteile oft auch im nachfolgenden Kapitel zur Markenkommunikation auftauchen. Dieser Umstand trifft auf jeden der drei Vereine zu.

lassen sich zwei weitere Dimensionen erkennen: die eines *toleranten sozial engagierten* und eines *willensstarken kämpferischen* Vereins. Die Aussage, dass man als Verein auch eine Form der sozialen Verantwortung trägt, sowie die Lebensumstände von Jacobi und der anderen Gründungsmitglieder, als Teile der Gesellschaft, die hart für ihren Lebensunterhalt arbeiten mussten und dadurch nicht nur willensstark, sondern auch kämpferisch sein mussten, zeichnet auch noch heute die Markenidentität des Vereins aus. Am Ende dieser Saison 2017/18 verlor der BVB eine Persönlichkeit die viele dieser Eigenschaften verkörpert: Roman Weidenfeller. Er stand in einer Zeit, in der nur noch wenige Fußballer einem Verein über längere Zeit hinweg die treu halten, als der Vorzeigespieler der Borussia. Er spielte 16 Jahre für den BVB, 2005 erhielt er die Auszeichnung als ‚Notenbester Spieler der Saison‘ und tolerierte über die letzten Jahre seine Reservistenrolle auf der Bank hinter Roman Bürki. All diese Eigenschaften zeugen von einem Spieler, der treu ist, hart gearbeitet hat und sich ganz in den Dienst der Mannschaft stellt. Aus diesem Grund wird er nach seiner aktiven Fußballerkarriere weiterhin für Borussia Dortmund tätig sein – als Markenbotschafter für die Marke BVB (vgl. Borussia. Das Mitgliedermagazin, 05.05.2018).

Die Markenvision von Borussia Dortmund bezieht sich, da es sich um eine Vereinsmarke handelt, wie bei jedem im Sport befindlichen Verein zum einen auf das Erlangen von langfristigen sportlichen Erfolgen und der Zusammenstellung einer Mannschaft die über einen längeren Zeitraum wettbewerbsfähig sein und Titel gewinnen kann.<sup>28</sup> Das ist es was jeder Verein erreichen möchte und ‚wo man auf lange Sicht hin will‘. Diesen Punkt stellt der Verein klar in seinem Ambitionsanspruch heraus und der Umstand, dass man bereits in der jüngeren Vergangenheit erfolgreich war, trägt zum eigenen Anspruch für die Zukunft und zum Wunsch eine „feste Größe in der Bundesliga“ (vgl. Der BVB) zu bleiben bei. Geht man jedoch nun von der Vereinssicht weg, so ist die Marke des BVB auch daran interessiert finanzielle Gewinne zu erwirtschaften – schließlich geht es im Rahmen des professionellen Fußballsports um Millionenbeträge. Da Borussia Dortmund einer der wenigen börsendotierten deutschen Vereine ist, muss der Verein einen jährlichen Geschäftsbericht vorlegen. Darin wird explizit darauf verwiesen, dass es ein „wesentliches Ziel [...] ist, eine nachhaltige Steigerung der Profitabilität“ (Geschäftsbericht 2016/2017 KGaA Konzern, 39) zu erreichen. Dieser Faktor ist entscheidend und

---

<sup>28</sup> Die Betonung liegt im Kontext des Profisports, bei dem in der Regel von Saison zu Saison und des Gewinns von Titeln geht, auf der *langfristigen* Etablierung von Erfolg. Man muss in diesem Zusammenhang klar zwischen Markenzielen (einzelnen Saisonzielen, z.B. das Erreichen der CL oder der Meistertitel) und der Markenvision (z.B. eine starke Marke zu etablieren).

beschreibt etwas, das sonst nicht offen als Vision eines Vereins angegeben oder gar ausgesprochen wird. Natürlich geht es in erster Linie um den langfristigen sportlichen Erfolg. Allerdings muss dafür das finanzielle Potential vorhanden sein, um es zu erreichen.

Am Ende der Markenidentität steht die Markenleistung, d.h. dass was man letztlich vermarktet, die hauptsächlich auf den Kompetenzen einer Marke beruhen. Bei Borussia Dortmund stehen drei Schlüsselemente bei der Herausstellung der Markenleistung im Vordergrund. Dabei stellen sie die Aspekte dar, die übergreifend auch in anderen Teilen der Markenidentität implizit auftauchen. Zum einen strahlt der Verein eine gewisse Bindungskraft aus, die in verschiedenen Teilen der Markenidentität spürbar ist. Der Verein ist nicht nur das ‚Aushängeschild‘ des Empfindens und der Mentalität einer gesamten Region, sondern man verkörpert diese auch selbst, wodurch man in der Lage ist diese Art der Bindung überhaupt erst zu erzeugen. Eng damit verbunden ist die Echtheit und die damit verbundene Emotionalität die der Verein und auch seine Fans ausstrahlen. Der Verein lässt sich nicht ‚verbiegen‘ und man möchte auf der Grundlage des finanziellen Gedankens keine Unsummen für neue Spieler ausgeben, so wie das im Moment im Fußballgeschäft Usus geworden ist. Stattdessen steht treue, wie das Beispiel von Roman Weidenfeller, und die Verpflichtung und die Ausbildung von jungen und talentierten Spielern im Vordergrund, um auf lange Sicht erfolgreich zu sein und in eine erfolgreiche Zukunft des Vereins zu investieren.<sup>29</sup> Am Ende steht der entscheidende Punkt der Ambition. Jeder Verein möchte und muss letztlich erfolgreich sein. Auch die Fans wollen ihren Verein erfolgreich sehen und dadurch werden auch sie ‚zufriedengestellt‘. Die Motivation für das Erreichen seiner Ambitionen holt sich der Verein wiederum durch die Bindungskraft, die wöchentlich die Fans zu den Spielen des Vereins kommen lässt, und die Echtheit, die durch das Vertrauen der Fans in die Mannschaft und den Verein entsteht. Zusätzlich zeigt der Verein durch die Erfolge der vergangenen Jahre, dass er dazu auch im Stande ist und man keine ‚leeren Versprechungen‘ macht. Borussia Dortmund sieht sich selbst als eine Marke die familiäre Werte, Treue und traditionsbewusstes Handeln in den Vordergrund der Markenidentität rückt. Man definiert sich durch und mit seinen Fans und durch die Vereinsherkunft darüber hinaus als eine Marke die ihrer sozialen Strahlkraft durchaus bewusst ist und so wie die Fans alles für den Verein geben, so möchte auch der BVB selbst diese bedingungslose Unterstützung mit harter Arbeit, Fleiß, ständigen Einsatz und Willensstärke zurückzahlen.

---

<sup>29</sup> Der Leitsatz „Echte Liebe“, der sich in den letzten Jahren als Slogan oder Markenversprechen beim BVB etabliert hat, spielt in diesem Kontext eine entscheidende Rolle und wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch einen essentiellen Bestandteil, vor allem in der Markenkommunikation des Vereins bilden.

### 5.1.2 Die Markenkommunikation von Borussia Dortmund

Betrachtet man im Anschluss an die Markenidentität die Kommunikation des Unternehmens, so wird schnell deutlich, dass der BVB offen und anschaulich darstellt, was die Kommunikation des Vereins auszeichnet und prägt. Diese Bereitschaft wird vor allem dadurch deutlich, dass für die Markenkommunikation eine eigene Unterseite auf der Homepage des Vereins zur Verfügung gestellt wird (vgl. Der BVB). Nach Bruhn stellt sich die Markenkommunikation des BVB, wie folgt, dar. Strategisch positioniert sich der Verein „Borussia Dortmund als das intensive Fußballerlebnis“ (vgl. ebd.). Nach Bruhn wird durch die strategische Positionierung einer Marke das mittel- bis langfristige Ziel der Unternehmenskommunikation vorgegeben. Aus welchem Grund stellt die Formulierung „das intensive Fußballerlebnis“ nun die strategische Positionierung des Vereins dar? Dies liegt an einem weiteren Umstand den man mit der strategischen Positionierung assoziiert: Sie soll das Soll-Bild der Kommunikation aufzeigen und beinhaltet deshalb die zu kommunizierenden Hauptziele oder -merkmale eines Unternehmens. Borussia Dortmund, wie zuvor bereits dargestellt wurde, zeichnet sich durch die Attribute „Intensität“, „Echtheit“, „Bindungskraft“ und „Ambition“ aus (vgl. Kapitel 5.1.1). Darauf verweist der Verein im Rahmen seines kommunikativen Soll-Bilds sogar selbst (vgl. Der BVB). Sie bilden die vier Kernaussagen auf denen die Vereinskommunikation ruht. Sie stehen stellvertretend für verschiedene Facetten der strategischen Positionierung und machen sie für Vereinsinteressierte greifbarer, da die Aussage des „intensiven Fußballerlebnisses“ bewusst und gewollt offen und möglichst abstrakt gehalten ist. So können verschiedenste Zielgruppen angesprochen werden, ohne dass die Markenkommunikation zu konkret wird. Dadurch kann das Unternehmen einen sehr weiten Kreis an möglichen Interessenten, aber auch die bereits vorhandenen Fans ansprechen. Dabei werden die verschiedenen Kernaussagen noch zusätzlich mit noch konkreter werdenden Einzelaussagen durch den Verein angereichert und verdeutlicht wie sie gemeint sind, d.h. was der Verein unter beispielsweise Intensität versteht. Im Bereich der durch die Marke BVB kreierten fiktiven Realität innerhalb der Markenkommunikation wird Intensität als durch „maximale Energie“ und „tiefe Emotion“ aufgeladenes Merkmal verstanden, die durch die Vereinsfarben „besonders innig, besonders viel, (und) besonders stark“ ausgedrückt werden (Der BVB).

Die Kernaussage der „Ambition“ ist der Bestandteil den jeder Verein, zumindest insgeheim, in sich trägt und für den er existiert. Für den BVB wird Ambition jedoch nicht nur durch den

Gewinn von Titeln bestimmt. Sichtbar wird für die Borussia Ambition erst durch den unbedingten Willen aller Akteure und die Fähigkeit immer wieder aufzustehen. Denn nur so kann man seinen Gegnern mit Stolz und erhobenen Hauptes gegenüberstehen (vgl. ebd.).

„Bindungskraft“ und die damit eng verbundene Aussage der „Echtheit“ bilden insgeheim die wichtigsten Bestandteile der Markenkommunikation. Sie symbolisieren und bezeichnen die Kernaussage des letzten fehlenden Faktors nach Bruhn: die kommunikative Leitidee ECHTE LIEBE. Sie manifestieren das wofür der Verein für viele seiner Fans aber hauptsächlich die Region und die Stadt Dortmund steht. Er ist für viele „Heimat“ und „Familie“ und entwickelt darüber hinaus eine „enorme Anziehungskraft“. Für eine Region, die sich einem ständigen Wandel gegenübersteht, gibt sie zu jeder Zeit „in guten wie in schlechten Zeiten“ eine Konstante und steht stellvertretend für sie ein: „geradlinig“ und „kämpferisch“.

Bei dem Slogan ECHTE LIEBE könnte es sich ebenfalls um eine Form der strategischen Positionierung handeln. Die Entscheidung, ihn als kommunikative Leitidee der Markenkommunikation zu verwenden, wurde getroffen, da es sich hierbei um eine gezielte Konkretisierung der Inhalte der strategischen Positionierung handelt. Durch die leichte Verständlichkeit und Wiedererkennbarkeit, bilden die beiden Worte die zentralen inhaltlichen Schlüsselemente „eines intensiven Fußballerlebnisses“ für den BVB und seine Markenkommunikation in einer übergeordneten Weise gegenüber den Kernaussagen ab.

### **5.1.3 Die crossmediale Faneinbettung von Borussia Dortmund**

Der auf der Webseite des BVB veröffentlichte Beitrag vom 26. August 2017 (s. Abb. 10) orientiert sich sehr stark an der Markenidentität und der Botschaft des Vereins: Jeder einzelne Fan ist ein Teil der großen Familie von Borussia Dortmund. Neben der expliziten Nennung des Wortes „BVB-Familie“ wird das Konzept auch durch das bildliche Element der Anzeige dargestellt. Das neue Mitglied Detlef Steputat, der hier namentlich erwähnt und herausgestellt wird, wird offiziell im ‚Kreis und Beisein der (gesamten) Familie‘ empfangen, von den anderen Mitgliedern der Familie aufgenommen und gegenüber der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Nennung beim Vor- und nicht nur des Familiennamens suggeriert eine Nähe und Intimität, wie man sie innerhalb einer Familie erwarten würde. Darüber hinaus geschieht als das nicht an einem beliebigen und zufällig gewählten Ort, sondern im ‚Wohnzimmer‘ der Familie – dem Signal Iduna Park, dem Stadion von Borussia Dortmund. Der frame-semantische Kontext, in welchem man sich gerade bewegt, ist somit nicht mehr nur der Fußball und Sport. Man befindet sich in

einem weitaus komplexeren Szenario, das von der Markenidentität, der dazugehörigen Unternehmenskommunikation und der dadurch geschaffenen und etablierten eigenen Markenrealität von Borussia Dortmund geprägt ist. Es lassen sich aus frame-semanticischer Sicht nun Fragen an den veröffentlichten Beitrag stellen, die innerhalb und unter Berücksichtigung der dargebotenen Informationen nicht beantwortet werden und somit offene Leerstellen hinterlassen. So gibt das neue Mitglied an, dass es sich entschieden hat, ein Teil dieser Familie zu sein, weil er „Familienfeiern mag“. Hier wird auf eine Größe oder ein Konzept verwiesen, welches außerhalb dieses Textes und der Anzeige liegt. Des Weiteren fällt auf, dass durch die namentliche Nennung des Sprechers des Zitats sich dieser dadurch zum Testimonial für die Marke Borussia Dortmund macht. Herauszuheben ist an dieser Stelle, dass es sich dabei nicht um eine Berühmtheit handelt, d.h. einem Celebrity, sondern eine Person aus ‚den eigenen Reihen‘. Eine Person mit der sich jeder BVB-Fan identifizieren kann. Auf diese Weise schafft der Verein ein Identifikationspotential für den Durchschnittsfan. Sie verwenden eine Person, die unbelastet und vorurteilsfrei von allen Teilen der BVB-Fanschaft akzeptiert werden kann. Durchaus bemerkenswert ist auch die Einbettung des Markenslogans ECHTE LIEBE innerhalb der Aussage des Testimonials und somit seinem zweiten Grund für die Entscheidung für eine Mitgliedschaft, die „Liebe zum Verein“. Hier wird ein direkter Bezug zum Verein durch einen Außenstehenden in Zitatform hergestellt, der in seiner Wortwahl gezielt das Wort „Liebe“ verwendet, was als ein Zeichen der direkten Relevanz und des persönlichen Verständnisses der Person gegenüber der Marke zum Ausdruck bringt. Durch dieses Mittel der Wortwahl wird die Marke BVB in den Blickpunkt des Lesers gesetzt und eine klare Assoziation zum Leitmotiv gebildet.

Von Seiten des Vereins, d.h. aus einer internen Perspektive heraus, wird der Ambitionscharakter impliziert, dass man im Rahmen der Begrüßung des neuen Vereinsmitglieds „stolz auf diese Entwicklung“ ist. Die Vergrößerung der Familie verweist gleichzeitig auf die Erweiterung und das Ausbauen der Marke. Dadurch und in Verbindung mit der genauen Nennung der derzeitigen ‚Familiengröße‘ verweist man auf das stetige Wachstum und das Potential der Marke. Indem man die Ehrung persönlich und im Kreis anderer Mitglieder und Fans vornimmt, schafft der Verein zusätzlich eine Form der Intimität und der Wichtigkeit jedes Einzelnen Mitglieds, wie sie für und innerhalb einer Familie Usus ist. Nur zusammen bildet man eine Familie. Jeder kann Teil dieser Familie werden und alle Fans sind ein Teil des BVB. Im Rahmen der frame-semantic analysierten Beiträge könnten noch weitere Bestandteile herausgearbeitet werden, auf welche allerdings nachfolgend nicht weiter aufgegriffen werden. Es geht im innerhalb der Analyse nicht darum sämtliche Werte, seien es Füll- oder Standardwerte, aus den jeweiligen Beispielen herauszuarbeiten. Vielmehr geht es darum einen crossmedialen und intertextuellen

Bezug zwischen ihnen herauszufiltern, um die Stimmigkeit und Integriertheit der Markenkommunikation der drei Vereine zu überprüfen.

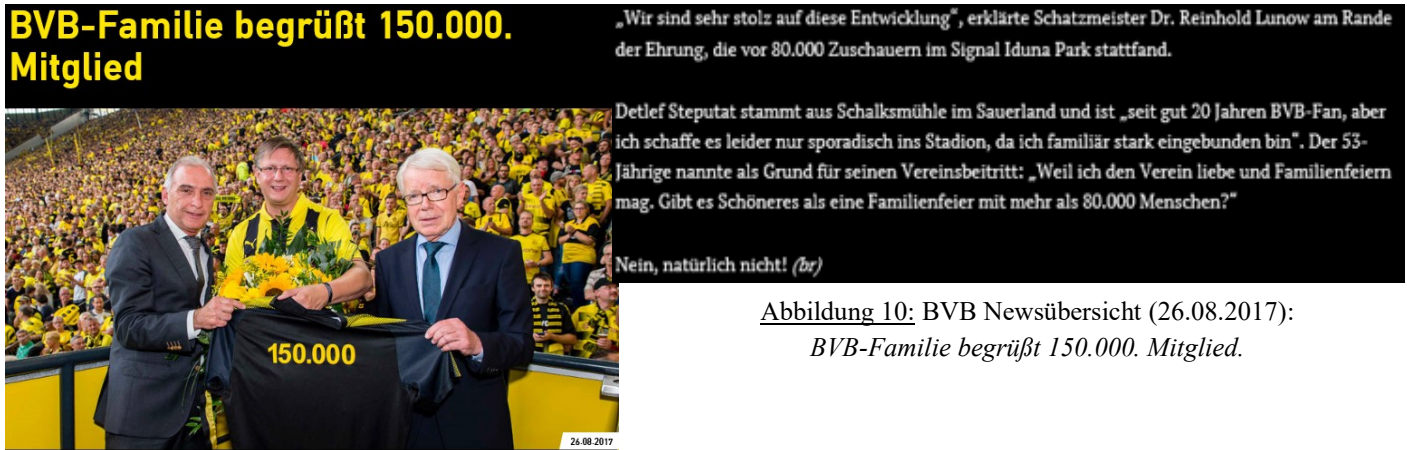


Abbildung 10: BVB Newsübersicht (26.08.2017):  
BVB-Familie begrüßt 150.000. Mitglied.

Borussia Dortmund ist jedoch nicht nur auf den Fußball beschränkt und prägt das Leben vieler Menschen auch abseits des Platzes (s. z.B. Abb. 11). Das wurde bereits durch Begriffe wie „Familie“, „Feier“ oder „Liebe“ impliziert. *Bindungskraft* und *Echtheit*. Zwei der zentralen Frames und Identitätsattribute des BVB werden beitragsübergreifend verwendet und zum Ausdruck gebracht. Egal welche Altersgruppe oder welches Geschlecht, der Verein spielt für die unterschiedlichsten Menschen eine entscheidende Rolle in ihrem Leben – auch an familiären Feiertagen wie dem Vatertag. Zu Beginn des Sommers begleitet der Verein seine vielen Fans auch in der Freizeit. Sie zeigen durch das Tragen der Vereinsfarben der Borussia ihre Zugehörigkeit und Solidarität, auch wenn es nicht explizit der Fußball ist, der im Mittelpunkt steht. Er ist zwar durch die „Torwand“ und die Anwesenheit des Spielers Zagadou präsent, aber es geht hauptsächlich darum, einen schönen und erlebnisreichen Tag mit der ‚gesamten‘ Familie im Zoo zu verbringen. Basteln, malen, spielen und neues Erfahren waren die Hauptpunkte, die dabei im Vordergrund standen. Mehrere tausend Menschen ließen an diesem Tag den Zoo in den Vereinsfarben „schwarzgelb erstrahlen“. Die Marke Borussia Dortmund verbindet die Menschen zu jeder Zeit. Die Bilder evozieren in Verbindung mit dem dazugehörigen Fließtext eine Form der „echten Liebe“, da sie nicht nur im und während eines Fußballspiels auftritt. Man vermittelt eine Allgegenwärtigkeit, die den Alltag und die verschiedensten Facetten des Lebens durchsetzt.

Bei gutem Wetter am Vormittag strömten die ersten Gäste in Schwarzgelb bereits mit Kassenöffnung zahlreich in den Zoo – freudig begrüßt von Maskottchen EMMA.

Vor allem auf unsere kleinen Fans warteten abwechslungsreiche Aufgaben und Attraktionen. Im BVB-Modulpark konnte zum Beispiel die Torwand bezwungen, schwarze Dosen umgeworfen und das Riesenpuzzle richtig zusammengesetzt werden. Wer wollte, der konnte zudem auch noch basteln und malen oder per Zoorallye zu EMMAs Detektiv werden. Außerdem konnte jedes Kind sein Geschick am Ball unter Beweis stellen.

Hier galt es zunächst, den kleinen Fußballparcours zu bezwingen, bevor es dann auf den schwarzgelben Soccercourt ging. Die BVB Evonik Fußballschule bot dort diverse Workshops an, so dass sich jedes Teilnehmerkind innerhalb kurzer Zeit wichtige Tipps einholen und neue Tricks lernen konnte. Wer sich zusätzliches Wissen zu den unterschiedlichen Tieren und ihren Gewohnheiten aneignen wollte, der konnte kostenlos an Zooführungen und Fütterungen teilnehmen.

Der in der Mittagszeit einsetzende Regen hielt unsere treuen Fans nicht davon ab, geduldig auf unseren Abwehrhünen Dan-Axel Zagadou zu warten, der sich zur Autogrammstunde angekündigt hatte. Nach Erfüllung aller Autogramm- und Fotowünsche wagte er dann noch vorsichtig einen Blick hinter die Kulissen des Aquariums und lies sich mit etwas Sicherheitsabstand zusammen mit einer Bartagame und einer Kornnatter ablichten.

Über den Tag verteilt ließen rund 7.000 Besucher den Münsteraner Zoo in Schwarzgelb erstrahlen.

Wir bedanken uns herzlich für die tolle Zusammenarbeit mit dem Allwetterzoo Münster und freuen uns schon heute auf eine weitere Auflage dieses KidsClub-Erlebnistages im nächsten Jahr.

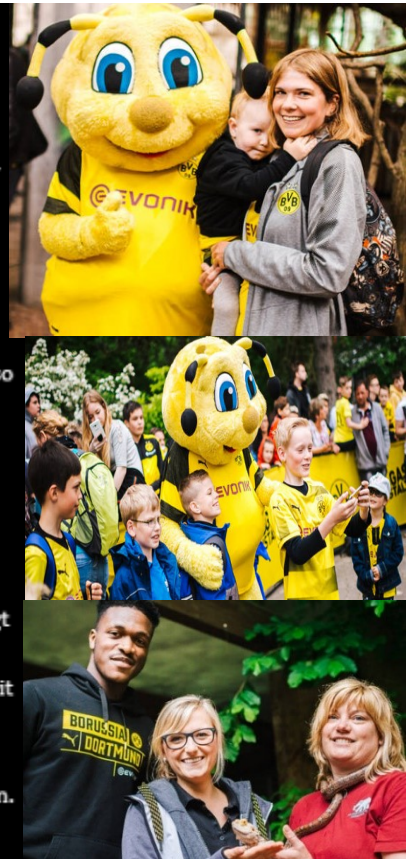


Abbildung 11: BVB Newsübersicht (10.05.2018): Allwetterzoo Münster in schwarzgelber Hand am Vatertag.

Für manche Menschen strahlt der Verein eine solche intensive Form der Liebe aus, dass sie diese enge Verbindung zum BVB sogar an dem wichtigsten Tag ihres Lebens zum Ausdruck bringen: am Hochzeitstag (s. Abb. 12). Auf der Facebookseite des Vereinsmaskottchens Emma, einer Hummel in den Vereinsfarben schwarz und gelb, gibt es ein Fotoalbum mit dem Namen „Echte Liebe 09 <3“. Hier können Fans ihre enge Verbindung zum Verein mit Bildern zeigen. Dabei stehen die Zahlen „09“ für das Gründungsjahr des Vereins. Das Foto (Abb. 12) selbst hat dabei keinen Begleittext, sondern wirkt nur als solches auf den Betrachter. Besonders ist dabei, dass hier das Leitmotiv von Borussia Dortmund ECHTE LIEBE mit einem Kontext und Prinzip aus dem Alltag, der Hochzeit, verknüpft wird. Dieser Moment und Tag steht für viele Paare symbolisch als der Akt der ‚wahren‘ Liebe und ihrer öffentlichen Bekundung für einander. Die auffällige Verwendung der Farben Schwarz und Gelb impliziert eine Assoziation zum Verein aus Dortmund und seinem Slogan. Das Bild evoziert dabei nicht nur die Frames der Bindungskraft und Echtheit, sondern auch den der kommunikativen Kernaussage der *Intensität*. Das Bild suggeriert, dass die Liebe der beiden so intensiv ist wie ihre Liebe zueinander. Auch an diesem wichtigen Tag in ihrem Leben möchten sie diese Liebe zum Ausdruck bringen, indem sie die Vereinsfarben durch den Blumenstrauß, die Hosenträger, das Einstecktuch und die Schnürsenkel der Schuhe offen zeigen. Würde das Foto nicht in einem Kontext mit dem BVB und seinem



Slogan ECHTE LIEBE auftreten, so könnte man aus frame-semantischer Sicht nach der Bedeutung und der Verwendung der Farbkombination im Zusammenhang mit dem Motiv Hochzeit fragen. In Verbindung mit dem Fußballverein und seiner Markenidentität stellt sich diese Frage jedoch nicht, da in diesem Kontext eine Assoziation zu den Vereinsfarben hergestellt werden kann. Darüber hinaus offenbart sich eine weitere crossmediale und intertextuelle Auffälligkeit: die Verwendung der angesprochenen Vereinsfarben. Im Kontext Fußball rufen sie bei Interessierten eine bewusste Assoziation zum Verein aus Dortmund hervor. Sie stellt die Corporate Identity des BVB farblich dar und fungiert im Kontext Fußball als ein nonverbaler Wiedererkennungs- und Assoziationswert für den Verein aus dem Ruhrgebiet.



Abbildung 12: Facebook –  
Maskottchen Emma.  
*Album „Echte Liebe 09“ (2): Hochzeit.*

Abb. 13 ist ein besonderes und sehr emotionales Beispiel für die Markenkommunikation eines Fans des Vereins. Es handelt sich um den offenen Abschiedsbrief des Spielers Marc Bartra vom 30. Januar 2018, der den Verein in der Winterpause nach Spanien verlassen hat. Ein Statement zum Abschied ist für sich gesehen eigentlich nichts Besonderes und kommt im Sport häufiger vor. Die Umstände für den Abschied werden im Brief selbst nicht explizit genannt. Die Formulierung „meine Situation (hat sich) in den vergangenen (zwei) Monaten komplett verändert“ ruft allerdings die Frage nach dem „warum“ hervor, wodurch eine Leerstelle identifiziert werden kann. Warum hat sich seine Situation so verändert? Diese Frage kann durch den Standardwert aufgefüllt werden, den Sportinteressierte vermutlich kennen und der vorausgesetzt wird. Marc Bartra wurde bei einem Bombenanschlag auf den Mannschaftsbus im April 2017 schwer verletzt und konnte lange Zeit nicht mehr Fußball spielen. Um neu anzufangen

beschloss er 2018 in sein Heimatland nach Spanien zurückzukehren. Aus diesem Grund ist der Brief entstanden. Er ist an alle Mitarbeiter und Fans des Vereins gerichtet, was durch die Begrüßungsformel „Hallo Borussen“ und andere Verweise, wie „BVB Familie“, „Fans“ oder „Mitspieler“ impliziert wird. Durch einige wird erneut der Frame Bindungskraft evoziert. Dass der Zeitraum, die er bei Borussia Dortmund verbracht hat, eine sehr intensive Zeit war, wird durch Füllwerte der Emotionalität wie „kraftvoll“ oder „leidenschaftlich“ explizit hervorgehoben. Der unternehmens- und vereinspezifische Haupt-Frame ECHTE LIEBE bildet dabei das übergeordnete Thema. Es durchzieht den gesamten Brief und ist omnipräsent. Er wird gestützt durch Bekundungen des Danks und der tiefen Verbundenheit gegenüber allen Teilen des Vereins (s. Abb. 13). Die immer wiederkehrende Thematik und die Offenherzigkeit des Schreibens zeugen wiederum von der Echtheit seiner Worte und die tiefe Dankbarkeit die er gegenüber dem Verein und seiner Fans verspürt. Bei all den Gefühlen, die der Spieler offenlegt, wurde beinahe unscheinbar ein Verweis auf die sportlichen Ambitionen eingebettet. Es ist gelungen „wieder nach einigen Jahren einen Pokal zu holen“. Es ist davon auszugehen, dass dieser Hinweis zwar anders gemeint war. Nichtsdestotrotz wird es erwähnt und bietet einen Hinweis darauf, dass er den Fans wenigstens etwas zurückgeben konnte.



Hallo Borussen!

Wie ihr wisst, hat sich meine Situation in den vergangenen zwei Monaten komplett verändert. Das ist der Grund, warum ich euch jetzt etwas sagen muss :

Danke BVB Familie !! Ich kann die Momente und Gefühle, die ich in den letzten anderthalb Jahren hatte kaum in Worte fassen. Die Zeit ist rasend schnell vergangen und es kommt mir vor , als wären es viel mehr Jahre gewesen. Alles hier ist so kraftvoll und leidenschaftlich. Ich durfte wundervolle Gefühle auf und neben dem Feld erleben und dafür danke ich euch ! Das alles hat mich als Person und als Spieler wachsen lassen.

Danke an meine Mitspieler, die mich so toll empfangen haben. Ihr habt mich vom ersten bis zum letzten Tag unterstützt und mir eure Liebe gegeben. Danke an die Trainer, die mir ihr Vertrauen geschenkt haben.

Aber vor allem möchte ich mich bei euch Fans bedanken ! An euch geht mein größter Dank. Ich hätte es nie für möglich gehalten , so viel Liebe und Unterstützung von einer der Besten Fußball Familien der Welt zu erhalten. Ihr seid ein Vorbild für alle !! Millionen Dank !

Das ist der Grund dafür, warum ich jetzt glücklich gehe. Ich habe in jedem Moment alles gegeben. Wir waren in der Lage nach einigen Jahren wieder einen Pokal zu holen und den Sieg zu feiern. Diesen Moment und alle anderen werde ich niemals vergessen.

Abbildung 13: Facebook – Marc Bartra: *Hallo Borussen!*

Der von Borussia Dortmund am 24. Dezember 2017 auf Instagram veröffentlichte Kurzfilm, von dem nachfolgend zwei Screenshots zur Veranschaulichung angeführt werden (s. Abb. 14 und 15), orientiert sich sehr intensiv an dem Frame Bindungskraft. Er verweist auf die Echtheit der Verbindung zwischen den Fans, den Spielern und dem Verein. Wie eine Familie singt man zusammen ein Weihnachtslied, in diesem Fall Jingle Bells, so wie man es eben im Stadion singt: Laut, einsilbig und als Kollektiv. Die Liebe zum Verein und untereinander verbindet Fans und Spieler. Weihnachten verbringt man mit seiner Familie dort, wo man zu Hause ist. „Coming home for Christmas“ steht in Großbuchstaben vor einer Silhouette des Stadions von Borussia Dortmund – dem Signal Iduna Park. Das Stadion wird dabei mit dem Wort „Heimat“ oder „zu Hause“ assoziiert. Gemeinsam kann man dort mit der gesamten Familie Weihnachten feiern, auch bekannt als das „Fest der Liebe“ durch das wiederum der Markenslogan ECHTE LIEBE evoziert und eine Verbindung dazu hergestellt werden kann. Der Bindungskraft-Frame wird in diesem Kurzfilm auf verschiedene Weise multimodal insofern determiniert, als dass der Zusammenhalt nicht nur durch die Verbundenheit der Fans gegenüber dem Verein, sondern auch der Spieler und der Marke gegenüber seiner Fans dabei offen zum Ausdruck gebracht wird. Hier wird hervorgehoben das ECHTE LIEBE ein Wechselspiel von beiden Parteien ist und nicht nur von Seiten des Vereins ausgegeben werden kann. Der Markenslogan beschreibt das, was der Kurzfilm dem Betrachter auf implizierte Weise und unausgesprochen vermittelt.

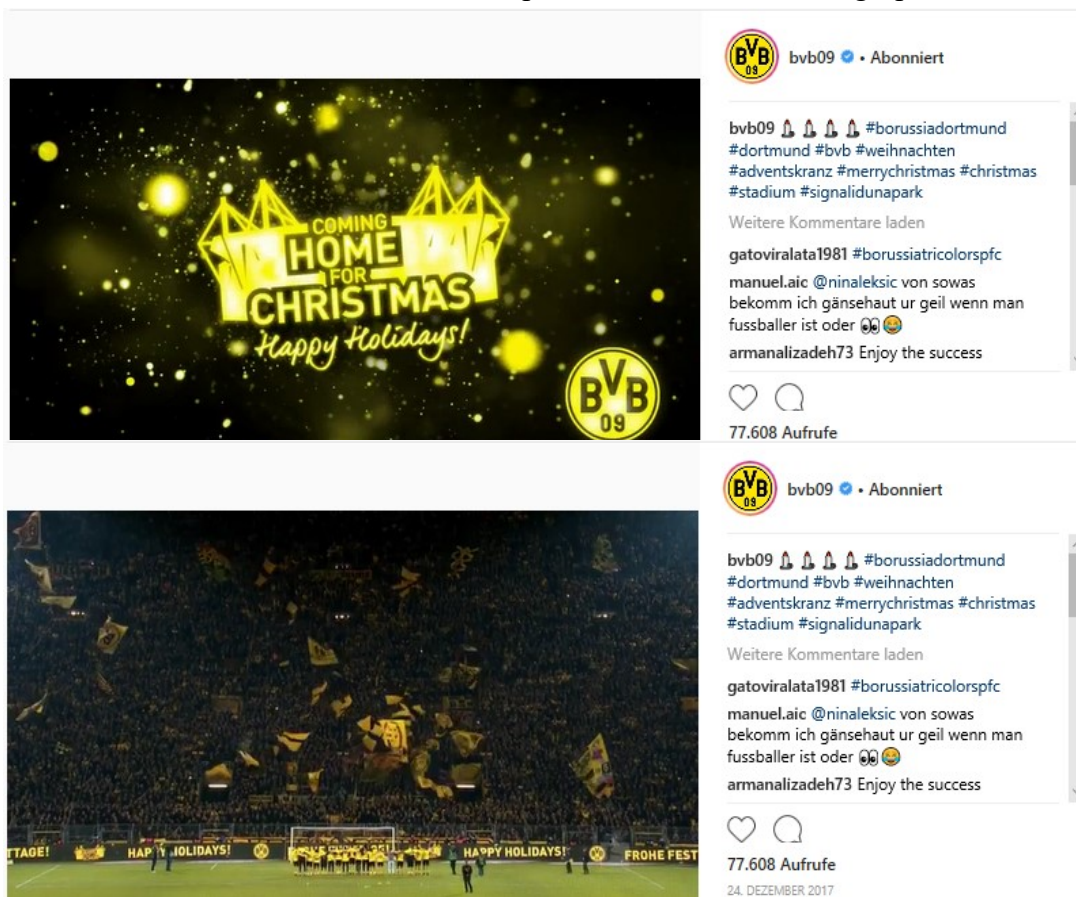


Abbildung 14: Instagram – BVB09 (1): *Coming home for Christmas. Happy Holidays!*

Abbildung 15: Instagram – BVB09 (2): *Coming home for Christmas. Happy Holidays!*



Das in Abb. 16 dargebotene Bild ist in Verbindung mit der Thematik Fußball eher ungewöhnlich und erwartet man so für gewöhnlich erst einmal nicht. Es zeigt Mitglieder von Borussia Dortmund, die zusammen in einer Kirche einen Gottesdienst für den Verein begehen. Sie beten für eine erfolgreiche Saison und hoffen dabei auf den Beistand von Gott. Dabei sind die Besucher in die Vereinsfarben gekleidet, welche in diesem Kontext als Messkleidung bezeichnet werden kann, und halten ihre Fanartikel gen Himmel, ähnlich wie man es aus den Besuchen im Stadion kennt. Die hier verwirklichte und dargebotene Botschaft, welche die hier Anwesenden vermitteln, sendet eine besondere Note im Kontrast zu den bisherigen Beiträgen. An dieser Stelle verbindet sich die Lebenswelt mit transzendenten Überzeugungen. Es findet eine vollkommene Identifikation der Anwesenden mit dem Verein statt. Die Verbindung und Liebe zum Verein scheint dabei eine völlig neue Form der Intensität bei den Fans zu erreichen, die den BVB mit allen Mitteln unterstützen möchten, die ihnen dabei zur Verfügung stehen. An diesem Fall wird der Markenlogan ECHTE LIEBE auf eine neue Ebene gehoben, die über den Fußball sogar hinausgeht. Ohne Worte schafft es Borussia Dortmund damit den Frames, die in der Markenführung bereits etabliert sind, eine neue Dimension hinzuzufügen. Dadurch werden sowohl die Frames, die überwiegend auf einer emotionalen Ebene beruhen, in den Köpfen weiter verfestigt. Die hier implizierte Form der Liebe und Hingabe für Borussia Dortmund ist einzigartig und es bedarf dabei keiner weiteren Worte, um dies zum Ausdruck zu bringen. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass man auf zwei der Fanschals in Großbuchstaben das Wort „Heimat“ lesen kann, welches über der Silhouette des Stadions steht. Ein Fan wird sich ein solches Fanutensil nur dann kaufen, wenn er diese Assoziation von sich aus herstellt und wirklich so empfindet. Dadurch nimmt dieses Wort, welches als einziges vollständig und eindeutig lesbar ist, eine Botschaftsfunktion ein, womit der Frame Echtheit evoziert werden kann, da dies aus voller Überzeugung geschieht und es öffentlich skaliert wird.



Abbildung 16: Twitter – BVB-Fanabteilung: *Ökumenischer Gottesdienst 18. August 2017.*

Im Gegensatz dazu findet in Abb. 17 eine Identifikation mit Borussia Dortmund in der alltäglichen Freizeit statt. Der Beitrag der Person Hanna Reichert, der vom Verein auf seiner offiziellen Twitter-Seite veröffentlicht wurde, zeigen ein schwarzes T-Shirt und ein Handtuch auf dem mittig das Vereinslogo dargestellt wird. Das interessante an diesem Beitrag ist dabei der zu den Bildern gehörende Begleittext, denn die Urheberin angefügt hat. „Bin mit dem BVB am Baggersee“, schreibt Hanna Reichert. Dabei hat die junge Dame nicht im wörtlichen, sondern im übertragenen Sinne den BVB dabei. Gemeint ist mit diesem Satz, dass sie sich so intensiv mit dem Verein identifiziert, dass sie ihre ‚Vereinszugehörigkeit‘, d.h. sie ist ein Fan von Borussia Dortmund, offen und für die ganze Welt sichtbar zeigt – denn sie trägt das T-Shirt mit dem Vereinseblem. Ihre Liebe zum Verein geht soweit, dass sie diese auch in ihrer Freizeit offen zeigt und nicht nur an den Tagen von Spielen der Mannschaft. Man kann in diesem Kontext von Liebe ausgehen, da in der nachfolgenden Textzeile zwei Herzemoticons, die sogar in den Vereinsfarben schwarzgelb und nicht im üblichen rot, dargestellt sind. Diese können als „schwarzgelbe“ oder mit Bezug auf den Markenslogan als „Echte Liebe“ übersetzt und verstanden werden, die „immer dabei ist“. Obwohl dieser Beitrag sehr andersartig aufgebaut ist als die zuvor verwendeten Beispiele, da in den bildlichen Darstellungen nur die Vereinsfarben und das Logo des Vereins abgebildet sind, werden allein durch sie bereits existente und zuvor eingeführte Frames beitrags- und medienübergreifend durch sie evoziert. Das Zitat intensiviert dabei die Frames und untermauert, was genau mit den Bildern ausgedrückt werden soll. Dadurch und durch die individuelle Schreibweise der Nachricht können sich verschiedene Gruppen und Rezipienten der Nachricht mit ihrer Aussage identifizieren.



Abbildung 17: Twitter – Hanna Reichert: *Feierabend.*

Die Anzeigen im Mitgliedermagazin des BVB sind zu denen im Internet und den sozialen Medien anders aufgebaut. Darüber hinaus sind sie für eine andere Klientel gedacht, denn das Mitgliedermagazin des Vereins kann nur käuflich erworben werden. Somit beinhaltet es mehr Fakten, Zahlen und Hintergründe zum Verein, die für ‚nicht-so-eingefleischte‘ BVB-Anhänger möglicherweise nicht von so großem Interesse sind. Obwohl dabei auch viele Zahlen und Fakten verwendet werden, wie in der nachfolgenden Anzeige (s. Abb. 18), so werden durch sie noch immer die emotionalen Kernelemente der Markenkommunikation von Borussia Dortmund übertragen. So eröffnet bereits das in der Überschrift auftretende Wort „treue“ die Frames Intensität und Bindungskraft. Allerdings ist der übergeordnete Haupt-Frame dieser Anzeige keine der beiden angesprochenen, sondern der Frame Ambition. Viele der in der Anzeige getätigten Aussagen stützen den Ambition-Frame und implizieren dadurch gleichzeitig die anderen Haupt-Frames. Ein Beispiel dafür ist die Überschrift „Die treuesten Fans der Liga“. Man möchte den inoffiziellen Titel gerne weiterhin behalten. Das Wort „auch“ im ersten Satz weist auf vergangenes zurück, dass innerhalb der Anzeige allerdings nicht aufgelöst wird. Dieser Verweis auf eine Entität außerhalb des Textes, die vermutlich auf die vergangene Saison hinweisen soll, man sich darüber jedoch nicht sicher sein kann, kann nicht mit Sicherheit gelöst werden und stellt somit eine offene Leerstelle in der Anzeige dar. In der vergangenen Saison 2017/18 führte man auf jeden Fall die Tabelle der meisten verkauften Dauerkarten an. Gleichzeitig stellte man mit einer Verlängerungsquote für aktive Dauerkarten von „99,88%“ eine neue interne Bestmarke auf, was die Bindungskraft der Fans gegenüber dem Verein eindrucksvoll unterstreicht. Man konnte darüber hinaus nicht nur Platz in der „Dauerkarten-Tabelle“, sondern auch im europaweiten Zuschauerschnitt mit „79.712 Besuchern pro Bundesliga-Heimspiel“ in der Vorsaison 2016/17 konnte man sich diesen inoffiziellen Titel sichern. All diese Zahlen implizieren und verweisen somit auf die ECHTE LIEBE der Fans, die zu jedem Heimspiel dem Verein das Maximum an Unterstützung zukommen lassen, zumindest indem alle Plätze belegt sind.

## Die treuesten Fans der Liga



In der „Dauerkarten-Tabelle“ belegt der BVB auch in der Spielzeit 2017/18 Platz eins: Von den 55.000 Dauerkarten-Inhabern der abgelaufenen Saison erneuerten 99,88 Prozent ihr Abo für die neue Spielzeit. Lediglich 66 BVB-Fans machten von ihrem Optionsrecht keinen Gebrauch. Die Quote von 99,88% ist zugleich eine neue interne Bestmarke. Vor der abgelaufenen Saison hatten 84 Dauerkarten-Inhaber ihr Abo nicht verlängert, im Jahr zuvor waren es 93 – viele von ihnen aus privaten oder beruflichen Gründen, die einen Umzug in weit entfernte Regionen erforderlich machten.

Mit einem Zuschauerschnitt von 79.712 Besuchern pro Bundesliga-Heimspiel war Borussia Dortmund 2016/17 auch europaweit die Nummer eins, gefolgt vom FC Barcelona aus der spanischen Primera Division (77.944) sowie Manchester United aus der englischen Premier League (75.290).

## Fans nominiert

Die Live-Übertragungen von Borussia Dortmund sind in der Kategorie „Bester Sportmoment des Jahres 2017“ für einen der weltweit bedeutenden „Laureus World Sports Awards“ nominiert. Damit würdigt das Komitee das Verhalten der BVB-Fans nach dem wegen des Bombenanschlags auf den BVB-Mannschaftsbus ausgefallenen Champions-League-Spiel gegen AS Monaco im April 2017. Wegen des Nachholtermins am Folgetag waren zahlreiche Anhänger von AS Monaco ohne Bett und Unterkunft. Dortmunder boten Übernachtungsmöglichkeiten an und verpflegten ihre Gäste aus dem Fürstentum.

Abbildung 19: Borussia. Das Mitglieder-magazin (17.09.2017): *Roman Weidenfeller. Eine Karriere in Schwarzgelb.* Saison 2017/2018, Heft 129, 7.

Abbildung 18: Borussia. Das Mitglieder-magazin (26.08.2017):

*Peter Bosz: Ruhig, menschlich, akribisch.* Saison 2017/2018, Heft 128, 13.

Das im Fußball nicht immer nur der sportliche Erfolg im Vordergrund steht, sondern mehr ist als nur Sport, würdigt der „Laureus World Sports Award“ jährlich durch seine Kategorie „Bester Sportmoment des Jahres“. Die Anzeige „Fans nominiert“ (s. Abb. 19) im Vereinsmagazin vom 17. September 2017 macht genau das zum Thema. Die Fans von Borussia Dortmund bewiesen dabei echte (Nächsten-)Liebe gegenüber den Fans des AS Monaco, weil das Spiel wegen eines Bombenanschlags verschoben wurde, und zeigten, dass man nicht nur gegenüber dem eigenen Verein, sondern auch in der Liebe für den Sport miteinander verbunden ist. Sie leben auch außerhalb des Fußballplatzes genau das, wofür der Verein mit seinem Markenslogan ECHTE LIEBE stehen und seinen Anhängern vermitteln möchte. Dadurch erhält der Slogan eine neue Dimension, indem sie in diesem Augenblick nicht dem Verein entgegengebracht wird, sondern von Fans des BVB anderen Menschen entgegengebracht wird. Das Leben des Vereinsmottos durch die Fans ist hier unverkennbar und bekommt dadurch einen besonderen Nachdruck. Dieses Beispiel abseits des Sports und des Fußballplatzes zeigt in seiner Gesamtheit sehr viele implizite Bestandteile der verschiedenen Frames der Markenkommunikation auf, ohne diese überhaupt erwähnen zu müssen. Sobald die verschiedenen Haupt-Frames einer Markenkommunikation in den Köpfen der Öffentlichkeit verankert sind, reichen Anzeigen wie

diese, die keine markenkommunikativen Inhalte des Vereins nennt und nur impliziert aus, um sie entsprechend zu evozieren. Damit und mit der neuen Dimension des Slogans gelingt es Borussia Dortmund in der Führung der Marke die etablierten Frames weg vom Fußball und in den Alltag zu etablieren, wodurch sie weiter verfestigt werden.

#### **5.1.4 Das frame-semantische Netzwerk von Borussia Dortmund**

Versucht man in diesem Zusammenhang, die crossmedial vermittelte und herausgearbeitete Markenkommunikation von Borussia Dortmund auf ihre Stimmigkeit und Integriertheit hin zu überprüfen und systematisch darzustellen, bietet das Modell der integrierten Kommunikation von Bruhn (vgl. 2.3.1) dafür einen guten Ansatz. Dadurch kann eine einheitliche und konform auftretende Markenkommunikation auf ihre Vernetzung überprüft und aufgezeigt werden, dass die Beiträge medienübergreifend aufeinander abgestimmt sind. Dabei dient die kommunikative Leitidee ECHTE LIEBE, die inhaltlich zentrierte Aussage der strategischen Positionierung, von Borussia Dortmund als der alles überspannende Grundgedanke der Markenkommunikation. Um sie herum müssen die Kernaussagen der Kommunikation einen mentalen frame-semantischen Raum schaffen in dem all ihre Aussagen vereinbar sind. Nur wenn das der Fall ist, herrscht eine vollständige Integriertheit der Markenkommunikation vor und ermöglicht eine konform geschaltete und aufeinander abgestimmte Markenführung auf allen Kanälen. Hierbei zeigen sich in Form der Kernaussagen, die durch ihre Schlüsselrolle die Standardwerte der markenspezifischen Realität gestalten, die Haupt- oder Schlüssel-Frames der Markenkommunikation auf. Sie werden hauptsächlich durch konkrete Füllwerte mit Bedeutung angereichert, die auf der Ebene der Einzelaussagen angesiedelt werden und dort neben ihnen zum Tragen kommen. Auf diese Weise lässt sich das nachfolgende frame-semantische Netzwerk der Kommunikation von Borussia Dortmund schematisch darstellen (s. Abb. 20). Dadurch kann das komplexe System der Markenrealität und -profilierung als ein vereinfachtes Schaubild aufgezeigt werden. Die vier Kernaussagen Bindungskraft, Echtheit, Intensität und Ambition sind dabei um die Basis der kommunikativen Leitidee angeordnet und werden durch sie vernetzt. Die Kernaussagen werden dabei durch ihre jeweiligen konkreten Füllwerte, die auch anderen Kernaussagen zuordnungsbar sind, markiert und mit weiteren Inhalten versehen. Hier bildet der Markenslogan ECHTE LIEBE den Mittelpunkt des Profils der Marke des BVB. Er dient als der medienübergreifende und -verbindende Part zur Abstimmung der Kommunikation des Vereins und vereint die Markenkommunikation innerhalb eines mentalen Raums.



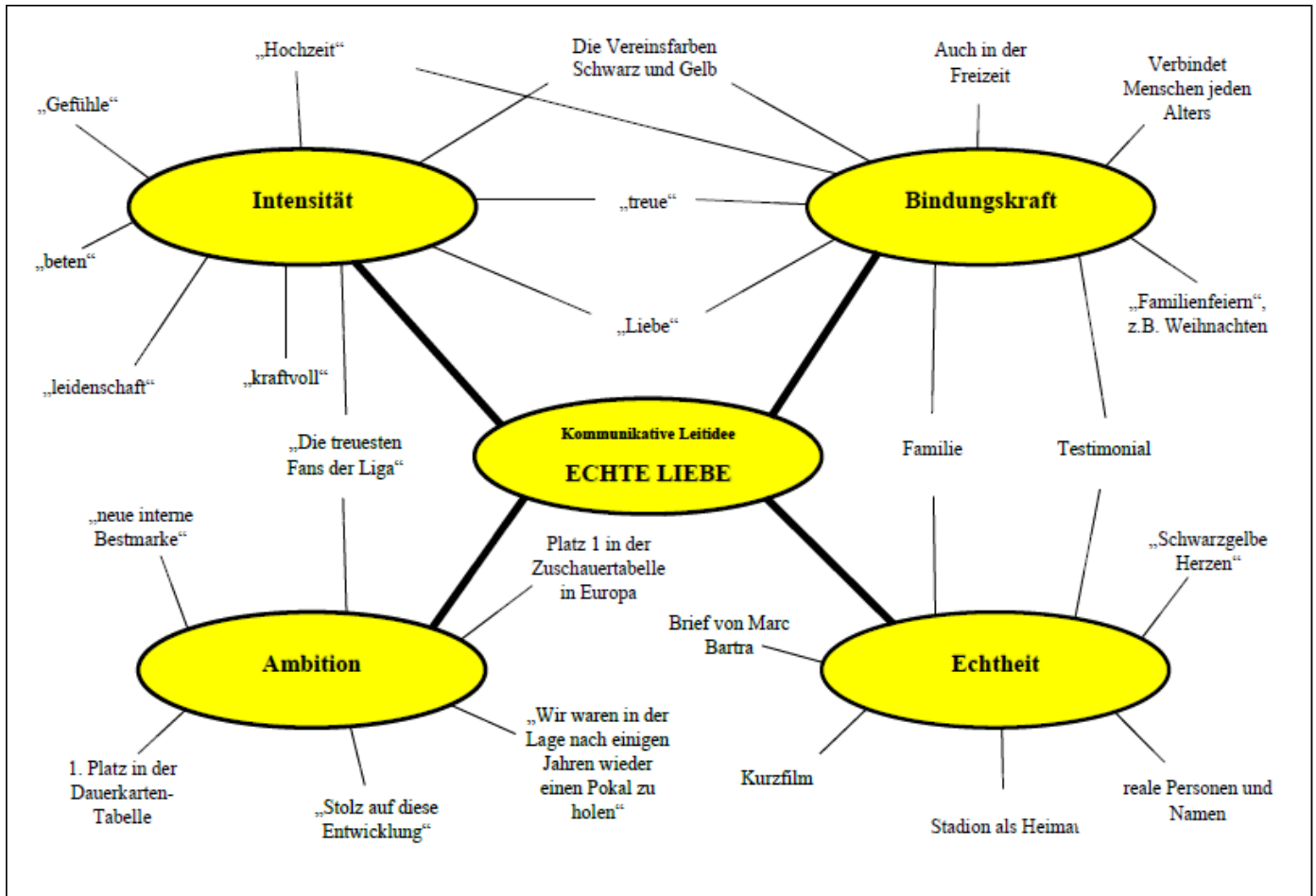


Abbildung 20: Frame-semantisches Netzwerk der Kommunikation von Borussia Dortmund mit der kommunikativen Leitidee ECHTE LIEBE als Zentrum.

## 5.2 Der Fußball-Club Bayern, München e. V.

Der FC Bayern München ist der älteste der drei ausgewählten Vereine und der mit Abstand erfolgreichste. Der Fußball-Club Bayern, München e. V. wurde am 27. Februar 1900 im Café Gisela in München gegründet, indem man sich vom örtlichen Männer-Turn-Verein abgespaltete (vgl. FC Bayern Historie 1900 bis 1932). 1906 schloss man sich mit dem Münchener Sport-Club zusammen auf die auch die heutigen Vereinsfarben zurückgehen: rot und weiß (vgl. ebd.). Im Jahr 1926 konnte man die erste Süddeutsche Meisterschaft der Klubgeschichte erringen, der 1932 die erste deutsche Meisterschaft gegen Eintracht Frankfurt folgte (ebd.).

Mit dem Beginn der Herrschaft der Nationalsozialisten brachen für den Münchener Fußballverein schwere Zeiten an. Durch die jüdischen Wurzeln des Vereins wurde man oft benachteiligt und man hatte mit den daraus entstandenen sportlichen und wirtschaftlichen Folgen bis in die 60er Jahre zu kämpfen (vgl. FC Bayern Historie 1933 bis 1965). Darüber hinaus war lange Zeit der Stadtrivale, der TSV 1860 München, der große Kontrahent und wurde bei der Einführung der Bundesliga in den 60er Jahren gegenüber dem FC Bayern bevorzugt. Allerdings

war Bayern München bereits kurze Zeit später, im Jahr 1965, der Aufstieg in die höchste deutsche Spielklasse bereits gelungen. Seitdem ist der Verein ständiges Erstligamitglied (ebd.).

Bereits kurz nach dem Aufstieg konnte man sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene für Aufsehen sorgen. Gleich im ersten Jahr der Zugehörigkeit zur Fußball Bundesliga 1965/66 konnte man sich den DFB-Pokal sichern, der zur Teilnahme am Wettbewerb des Europapokals der Pokalsieger berechnete, den man letztlich am Ende der Saison 1966/67 gewinnen konnte (vgl. FC Bayern Historie 1966 bis 1979). Das nachfolgende Jahrzehnt der 70er ist das erfolgreichste der Klubhistorie rund um die ‚goldene Generation‘ mit Beckenbauer, Müller und Breitner: dreimal in Folge, zwischen 1974 und 1976, Sieger des Europapokals der Landesmeister, mehrmaliger deutscher Fußballmeister und Weltpokalsieger im Jahr 1976 (vgl. ebd.). Es folgte eine Zeit des Umbruchs durch den Abgang und das Karriereende verschiedener Leistungsträger sowie einer finanziellen Verschuldung des Vereins.

Die 1980er waren für den FC Bayern München auf nationaler Ebene durchaus von Erfolg gekrönt, mit mehreren Meisterschaften und Pokalsiegen, allerdings musste man international bittere Niederlagen ertragen. Das große Ziel eines weiteren internationalen Titels blieb den Bayern längere Zeit verwehrt (vgl. FC Bayern Historie 1980 bis 1989). Zu Beginn der 90er hatte der FC Bayern mit sportlichen Problemen zu kämpfen und stand sogar kurz vor dem Abstieg in die Zweitklassigkeit (vgl. FC Bayern Historie 1990 bis 1999). Nach einigen Titeln in der Mitte dieses „turbulenten Jahrzehnts“, wie es auf der Homepage des FC Bayern heißt, endete die Dekade mit einer tragischen Niederlage<sup>30</sup> im Champions League Finale gegen Manchester United, die jedoch eine Wende des sportlichen Erfolgs einleiten sollte (vgl. FC Bayern Historie 1990 bis 1999).

In den Folgejahren und seit Beginn der 2000er beherrscht der FC Bayern auf nationaler Ebene die Bundesliga und den Pokalwettbewerb, mit 13 Meisterschaften und neun DFB-Pokalsiegen bis 2018, beinahe nach Belieben (vgl. FC Bayern Erfolge) und man krönte sich durch das erste Triple<sup>31</sup> einer deutschen Mannschaft 2013 endgültig zum erfolgreichsten Verein des deutschen Fußballs (vgl. FC Bayern Historie 2009 bis 2013).

---

<sup>30</sup> Kurz vor Ende der Partie, genauer gesagt in der Nachspielzeit, gab der FC Bayern noch eine 1:0 Führung innerhalb von nur zwei Minuten noch aus der Hand und verlor letztlich 1:2. Heute ist dieses Ereignis als „Mutter aller Niederlagen“ unter vielen Fans bekannt.

<sup>31</sup> Durch den Gewinn der nationalen Meisterschaft (Bundesliga), des Pokals (DFB-Pokal) und des höchsten europäischen Wettbewerbs (UEFA Champions League) in der gleichen Saison.

### 5.2.1 Die Markenidentität des FC Bayern

Wie bei anderen Fußballvereinen auch fußt die Markenidentität des FC Bayern zu einem großen Teil auf der Markenherkunft. Beim Fußballclub aus München ist die Herkunft in fast alle visuellen Elemente des Vereins eingebettet worden. Dabei wird nicht nur gezielt darauf verwiesen, sondern diese werden auch durch die Vereinsführungs- und Markenkommunikation immer wieder gezielt herausgestellt und betont. Bereits das Vereinswappen des FC Bayern zeigt die regionale Zugehörigkeit und die Verwurzelung der Marke klar auf. Die Raute in den Farben Blau und Weiß stellt den Bezug zum bayerischen Bundesland her. Allerdings nicht nur das Wappen, sondern auch der Vereinsname ist diesbezüglich eindeutig: Bayern München. Im Vereinswappen dient er sogar in voller Länge als Umrandung der blauweißen Raute (vgl. Abb. 20). Uli Hoeneß, der Präsident des FC Bayern, betont darüber hinaus: „Tradition ist sehr wichtig – aber man darf nicht nur über sie reden, man muss sie auch leben“ (vgl. FC Bayern Werte – Tradition). Dieses ‚Leben der Tradition‘ zeigt sich beispielsweise auf dem jährlichen Besuch des Münchner Oktoberfests durch die gesamte Mannschaft. Dieser Umstand an sich zeigt natürlich noch keinen expliziten Bezug zur Herkunft des Vereins. Dieser kommt jedoch dadurch zustande, dass jedes Mitglied der Mannschaft in der bayerischen Landestracht, mit Lederhose und Hemd, dieses Event besucht. Dadurch werden die regionale Herkunft des Vereins und die Ortsverbundenheit explizit hervorgehoben und ‚gelebt‘. MIA SAN MIA. Ein weiterer entscheidender Baustein, der einen klaren Markenherkunftsscharakter widerspiegelt. Der aktuelle Leitspruch des Vereins, sogar im Kragen der Mannschaftstrikots zu finden (vgl. Abb. 21), mit dem gezielten Einbettung des sprachlichen bayerischen Dialekts, geht jedoch über den Bezug auf die Markenherkunft sogar noch hinaus. „Wir sind wir“, so das hochdeutsche Pendant, hat Symbolkraft. Der Slogan zeugt von einem einzigartigen Selbstvertrauen, einem familiären Zusammenhalt, aber auch einer Form des Selbstverständnisses. Diese drei Attribute prägen den Verein auf vielen weiteren Ebenen, was im Verlauf der Arbeit noch mehrmals thematisiert und aufgegriffen werden wird.

Abbildung 21:  
FC Bayern Startseite:  
Offizielle Webseite des  
Deutschen Meisters



Abbildung 22: Soccercity.cc:  
Adidas FC Bayern Trikot

„Was kann der FC Bayern München?“ Diese Frage, die Rückschlüsse auf die Markenkompetenz des Vereins zulässt, ist recht schnell und eindeutig mit nur einem Wort zu beantworten: *gewinnen*. Der FC Bayern gewann in diesem Jahr die sechste Bundesliga Meisterschaft in Folge und dominiert dabei in der Bundesliga das Geschehen (vgl. Stuttgarter-Zeitung.de). Man ist im deutschen Herrenfußball unangefochten die beste Vereinsmannschaft. Die Marke kann allerdings nicht nur gewinnen. Durch die Erfolge kann Bayern München auch internationale Fußballstars für seine Mannschaften gewinnen und auch finanziell mit anderen großen Vereinen mithalten. Dadurch zeigt die Marke Bayern München, dass man auf langfristige Sicht weiterhin sportlich und wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Er kann dadurch gegenüber den Fans und Vereinsmitgliedern Sicherheit ausstrahlen und eine erfolgreiche Zukunft suggerieren. Somit kann der Erhalt einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Marke aufgezeigt werden. Die Kompetenzen des Vereins beziehen sich dabei jedoch nicht ausschließlich auf die sportlichen Erfolge der zurückliegenden Jahre. Die Marke FC Bayern ist auch ein äußerst profitables und vor allem großes Unternehmen. Mit über 270.000 eingetragenen Vereinsmitgliedern ist der Verein der mitgliederstärkste weltweit (vgl. FC Bayern Werte – Verein). Dass es sich beim Verein um eine starke Marke und ein lukratives, sportliches und finanziell erfolgreiches Unternehmen handelt, wird auf der Webseite offenkundig präsentiert. Direkt nach den sportlichen Errungenschaften verweist das Unternehmen auf seiner Startseite der Webseite direkt auf die wirtschaftlichen Partner (vgl. FC Bayern Startseite). Dadurch stellt der Verein klar beide Seiten seiner Kompetenzen für jeden Kunden, Geschäftspartner und Fan heraus.

Die Markenwerte des FC Bayern werden durch den Verein offenkundig für die Kunden und Interessenten auf der Webseite ‚zur Schau gestellt‘ und auch als solche bezeichnet. Eine eigene Sektion der Webseite beschäftigt sich mit den insgesamt elf Markenwerten des FC Bayern München: *Tradition, Verantwortung, Respekt, Familie, Selbstvertrauen, Vorbild, Innovation, seriöses Wirtschaften, Partnerschaft, Verein* und *Freude* (vgl. FC Bayern. Die Werte). Diese elf Schlagworte zeigen die symbolischen Nutzenwerte des Vereins gegenüber der Öffentlichkeit auf. Die Markenwerte Tradition, Familie, Selbstvertrauen, seriöses Wirtschaften, Partnerschaft und Verein wurden bereits in den vorherigen beiden Teilen der Markenidentität angesprochen und verortet. Die ersten drei im Bereich der Markenherkunft und die nachfolgenden drei bei der Markenkompetenz. Verantwortung versteht der Verein im Rahmen seiner Identität unter dem Gesichtspunkt, dass Erfolg verpflichtet, d.h. man kümmert sich als Marke nicht nur um eine ständige finanzielle und sportliche Weiterentwicklung, sondern auch um Hilfsbedürftige und soziale Projekte. Dieser Punkt ist eng mit dem Prinzip von Respekt verknüpft. Dabei legt man als Verein nicht nur Wert auf den Respekt auf dem Sportplatz und gegenüber der

gegnerischen Mannschaft, sondern auch auf soziale Aspekte des Konzepts. Man bemüht sich um Toleranz in der Gesellschaft und fördert Integration. Fairplay ist nicht nur eine sportliche Idee, sondern eine Lektion des Lebens, für die der FC Bayern in allen Lebenslagen stehen möchte (vgl. FC Bayern Werte – Respekt). Durch seine Berühmtheit und der ständigen medialen Präsenz haben alle Organe und Akteure des Vereins eine Vorbildfunktion gegenüber vielen Teilen der Öffentlichkeit. Aus diesem Grund gehört auch sie zu den Werten der Marke. Jeder Mitarbeiter und Spieler muss sich diesem Aspekt zu jeder Zeit bewusst sein und hat auch nach dieser Prämisse zu handeln. Innovation beschreibt im Wertesystem des FC Bayern eher eine Form der Sichtweise mit der man durchs Leben gehen sollte. Darunter versteht das Unternehmen, dass man sich vor Neuerungen nicht automatisch verschließen sollte. Man lässt sich als Marke zwar nicht verbiegen, sollte allerdings über Innovationen nachdenken und diese bestenfalls selbst setzen, als sie andere setzen zu lassen (vgl. FC Bayern Werte – Innovation). Den Abschluss der Markenwerte des FC Bayern bildet der ursprünglichste, und dadurch entscheidende Punkt für einen Verein: die Freude. Natürlich geht es in der heutigen Zeit um Millionenbeträge im Sport. Allerdings wurden Vereine gegründet, um als Spieler Spaß zu haben und den Zuschauern Freude zu bereiten. Daher ist es wichtig offen zu zeigen, dass es sich dabei um einen Faktor handelt, der es wert ist, hervorgehoben zu werden (vgl. FC Bayern Werte – Freude).

Betrachtet man nun die Markenpersönlichkeit des Vereins, so wurden bereits einige Aspekte genannt, die sich nach Schade eindeutig verorten lassen. Der FC Bayern hat in seinem ‚Wertekatalog‘ offen kommuniziert, dass Tradition, Familie, Verantwortung und Respekt eine essentielle Rolle für die Marke einnehmen. Diese Eigenschaften ergeben somit eine Einordnung in die Dimensionen *fröhlich familiär* und *toleranter und sozial engagierter* Sportverein. Der entscheidende und herausstechende Punkt eines beispiellosen Selbstverständnisses und -anspruchs wird bei Schade leider nicht erwähnt. Über das Fehlen dieser Attribute, die im Sport eigentlich häufiger auftreten, lassen sich an dieser Stelle nur Vermutungen anstellen. Wahrscheinlich ist, dass diese einzigartigen Eigenschaften, sowohl auf nationaler als auch internationaler Wettbewerbsebene, immer nur von einem Verein offen kommuniziert werden können, da nur einer über einen langen Zeitraum offenkundig ‚der Beste‘ oder Erfolgreichste sein kann. Möglicherweise lässt sich dieser Gesichtspunkt als eine Gegendimension zu Schades fünfter Dimension *Bescheiden Bodenständiger* sehen, jedoch nur in dem Punkt, dass man nicht Bescheiden kommuniziert, da man dennoch Bodenständigkeit sein kann.

Die Markenvision lässt sich beim FC Bayern nicht so einfach klären. Wo möchte die Marke in Zukunft und langfristig hin? Zumindest auf nationaler Ebene ist die Dominanz der Bayern

unumstritten und scheint auch in naher Zukunft erst einmal nicht gefährdet. International will der Verein wieder die Champions League gewinnen. Allerdings ist das in jeder Saison das Ziel und kann somit nicht als Markenvision ausgegeben und kommuniziert werden. Es konnte jedoch ein Punkt herausgearbeitet werden, der einen langfristigen Zukunftsgedanken, und somit eine Markenvision, aufweist. Die Rede ist von einer zukunftssträchtigen Jugendarbeit und der Förderung der Fußballprofis von Morgen. Mit der Eröffnung des *FC Bayern Campus* hat der Verein den Grundstein für eine erfolgreiche Nachwuchsarbeit und Zukunft gelegt. Uli Hoeneß nennt das neue Leistungszentrum „ein weiteres Fundament für die Zukunft des FC Bayern“ (FC Bayern Historie 2013 bis heute). Das Signal ist klar: man möchte zukünftig auf die eigene Jugend, die Ausbildung und Förderung von Jungprofis setzen und diese bereits in jungen Jahren an den Verein binden. Man möchte, worauf auch im Beispiel von Borussia Dortmund bereits hingewiesen wurde, den Verein von Grund auf festigen und nicht auf den Transfermarkt angewiesen sein. Spieler selbst ‚hoch zu ziehen‘, wie es im Fußball heißt, ist nicht nur aus finanzieller Sicht für den Verein lukrativ, sondern eine gute Jugendarbeit kann auch als Aushängeschild verwendet und dadurch neue Talente zum Verein ‚gelockt‘ werden.

Nach der Frage was und wie man beim FC Bayern kommuniziert, also die Frage nach der Markenleistung, lässt sich eindeutig beantworten: man kommuniziert beinahe ausschließlich und in vielen Kontexten *Erfolg*. Das erste was man sieht, wenn man auf die Homepage des FC Bayern zugreift ist links oben der Hinweis „Offizielle Webseite des Deutschen Meister“ (vgl. FC Bayern Startseite). Dies ist der erste Hinweis darauf, dass für das Unternehmen Erfolg essentiell ist. Dass der FC Bayern diese Form des ‚Erfolg als Selbstverständnis und Teil des Vereins‘ wird dadurch allerdings noch nicht herausgestellt, sondern eher nur angedeutet. Offensichtlicher wird es, wenn man sich beispielweise die Übersichtsseite über die Historie des Vereins genauer ansieht (vgl. FC Bayern Meilensteine seit 1900). Dabei reicht es durchaus schon aus, sich die Überschriften der jeweiligen Teilkapitel der Geschichte durchzulesen. Bereits das erste Kapitel „Von Beginn an erfolgreich“ zeugt von einem gesunden Selbstvertrauen der Marke. Auffällig ist auch, dass die meisten Titelbilder der einzelnen Kapitel, ungeachtet dessen, ob die Überschriften positiv oder negativ sind, in zwei Drittel der Fälle errungene Trophäen und Erfolge des Vereins darstellen. Den (glorreichen) Abschluss der bisherigen erfolgreichen Vereinsgeschichte des FC Bayern bilden die letzten beiden Kapitel „Das historische Triple“ und „Dominanz und Titel“. An dieser Stelle wird offenkundig durch den Verein kommuniziert, dass die jüngsten vergangenen Spielzeiten von Erfolg durchzogen sind und man nicht damit rechnet, diesen nicht aufrechterhalten zu können. Auch ehemalige Spieler des Vereins, wie Giovanni Elber, Oliver Kahn oder Philipp Lahm, sprechen in einer Dokumentation darüber

(vgl. Das „Mia san mia“ Phänomen). Der FC Bayern München sei ein anderer Verein bei dem ein anderer Maßstab gilt, der eine erfolgreiche Saison definiert. Markant ist dabei der Satz von Elber, der davon spricht, dass bei dem Gewinn einer Meisterschaft andere Vereine mehrere Jahre diesen Erfolg feiern, beim FC Bayern aber bereits nach einer Woche sich keiner mehr darüber freut (vgl. ebd., 0:59-1:09). Hier wird bereits implizit das Selbstverständnis herausgestellt, dass die deutsche Meisterschaft eigentlich in jedem Jahr fest eingeplant ist, d.h. Erfolg sozusagen Alltag ist. Auch die Aussage des Clubpräsidenten Uli Hoeneß „Es wäre schön, wenn uns Mannschaften fordern“ (Sportbuzzer.de) zeugt beinahe von einer Überheblichkeit oder Arroganz, die mit dem Verein auch oft assoziiert wird. Jedoch muss man an dieser Stelle sagen, dass man sich diese Dominanz erst einmal erarbeiten muss. Erfolg geht stets mit Neidern und Missgunst einher. Fest steht jedoch, der FC Bayern München kann und wird in den kommenden Jahren weiterhin um Titel mitspielen und einige gewinnen. Das kommuniziert der Verein durch seine Art, seine Arbeit der letzten Jahre und sein erarbeitetes Selbstvertrauen, das der Leitspruch „Mia san mia“ zusätzlich zum Ausdruck bringt.

### **5.2.2 Die Markenkommunikation von Bayern München**

Die Marke FC Bayern München legt sehr viel Wert auf seine Identität und forciert in diesem Zusammenhang sehr stark seine Wertevorstellung, wie es im vorherigen Punkt bereits angesprochen wurde. Versucht man nun im Gegensatz dazu eine klare Kommunikationsstruktur der Marke herauszufiltern, so ist dies jedoch nicht einfach. Eine klare Positionierung ist nicht auszumachen. Die Kommunikation, wie die Markenidentität bereits zeigt, basiert und erfolgt hauptsächlich in Verbindung mit dem durch das Leitmotiv MIA SAN MIA und durch die Betonung des nicht von der Hand zu weisenden sportlichen Errungenschaften der letzten Jahre. Weder auf der vom Verein betriebenen Webseite noch den Kanälen der sozialen Netzwerke ist, bezogen auf die Positionierung, etwas Explizites zu finden. Etwas mehr Aufschluss bieten Interviews und Kommentare von Mitarbeitern des Vereins. In einem Interview aus dem Jahr 2013 weiß Andreas Jung, Vorstandsmitglied des Vereins für den Bereich Marketing (vgl. FC Bayern Vorstand – Andreas Jung), darauf hin, dass der FC Bayern zwar in erster Linie ein Verein sei, aber als Fußballvereinsmarke die wertvollste der Welt ist (vgl. Verlag Werben & Verkaufen GmbH 2013). Er impliziert damit eine Positionierung als Größe des internationalen Fußballs, sportlich und wirtschaftlich, denn es sei gelungen „den sportlichen Erfolg immer wieder zu bestätigen (...) ohne (wie andere Clubs) Schulden zu machen“ (Verlag Werben & Verkaufen

GmbH 2013). Dabei nennt er auch wiederum Kernelemente mit denen der Verein das kommuniziert, denn aus ihnen resultiere der Erfolg: Verantwortung, Tradition, Selbstvertrauen, Respekt, Partnerschaft und Familie. Diese Aspekte der Marke Bayern München wurden bereits im Rahmen der Markenidentität als Werte des Unternehmens herausgestellt und scheinen auch in der Kommunikation eine tragende Rolle einzunehmen. Dass der Verein jedoch vorrangig Titel und sportliche Erfolge erlangen möchte, d.h. das eigentliche Hauptziel eines Sportvereins, und Profit nur einen gewünschter aber zweitrangiger Nebeneffekt darstellt, darauf weist Jörg Wacker, Vorstandsmitglied für Internationalisierung und Strategie (vgl. FC Bayern Vorstand -Jörg Wacker), in einem Interview nach einem Spiel hin (YouTube.com – Sportportal 2016).

Der FC Bayern München sieht sich selbst also, zumindest lässt sich diese Annahme anhand der Aussagen der beiden Vorstandsmitglieder implizieren, als eine Art ‚Premium-Marke‘ innerhalb des Fußballgeschäfts. Dieser Eindruck verfestigt sich, wenn man den Geschäftsabschlussbericht zum Jahr 2015/16 einsieht (FC Bayern München AG 2016). Hier wird von der strategischen Ausrichtung und der Kommunikation des Vereins gesprochen, wodurch sich in Verbindung mit den beiden zuvor beschriebenen Aussagen von Funktionären des FC Bayern ein Markenkommunikationsbild aufzeigen lässt. Dort heißt es: „Der FC BAYERN MÜNCHEN ist eine der weltweit bekanntesten und wertvollsten Fußballmarken. (...) Der FC BAYERN MÜNCHEN ist in Deutschland unbestrittener Marktführer und gehört auch im internationalen Vergleich zu den umsatzstärksten europäischen Clubs“ (FC Bayern München AG 2016). Damit positioniert sich der Verein eindeutig als die stärkste und beste Fußballmannschaft im deutschen Vereinsfußball. Seinen Ausdruck findet die strategische Positionierung der Marke in der zentralen inhaltlichen Aussage des MIA SAN MIA-Gedankens innerhalb des Vereins und der gesamten Anhänger und Fans. Die darin enthaltenen Kernaussagen bilden das Traditionsbewusstsein, das Selbstvertrauen in Form eines einzigartigen Selbstverständnisses, dass sich über die Jahre innerhalb der von der Marke durch stetige Erfolge geschaffenen Realität, sowie sportlicher Erfolg und Leistungsorientierung. All diese Attribute bilden bereits einen entscheidenden Teil der Identität der Marke FC Bayern und wurden dort bereits ausführlicher erläutert. Da in diesem Zusammenhang in Kapitel 5.2.1 die einzelnen Bestandteile der vier Kernaussagen, d.h. im Rahmen der integrierten Kommunikation nach Bruhn würde man an dieser Stelle von Einzelaussagen sprechen, bereits aufgezeigt und herausgearbeitet wurden, werden sie, um Wiederholungen zu vermeiden, hier nicht erneut aufgelistet (vgl. hierzu 5.2.1).



### 5.2.3 Die crossmediale Faneinbettung beim FC Bayern München

Der Twitter-Beitrag vom 22. Juli 2018 (s. Abb. 23), bestehend aus einer bildhaften Darstellung und einem textlichen Element, zeigt eine Szenerie, die viele Menschen mit Bayern verbinden. Zu sehen ist das Innere eines Bierzelts, das in den traditionellen bayerischen Landesfarben Blau und Weiß gestaltet ist. Es ist dekoriert mit typischen Gegenständen und Figuren, die man auch vom Münchner Oktoberfest kennt, wie Riesenbrezen, Lebkuchenherzen und dem Münchner Aloisius. Zusätzlich haben einige Anwesende ‚das Getränk der Wies’n‘ in der Hand: eine Mass Bier. Die Assoziation mit dem Fußballclub aus der bayerischen Landeshauptstadt entsteht durch einige Person auf dem Bild, die ein Trikot des Vereins tragen oder auch Fanschals dabei haben. Unter dem Gesichtspunkt der Frame-Semantik beinhaltet das Bild bereits ohne Einbeziehung des Begleittextes einige interessante Details und eröffnet dabei zwei Fragen: Warum tragen einige der Personen ein Trikot des FC Bayern München und weshalb steht auf einem der Fanschals mit dem Vereinslogo groß „New York City“. Diese Fragen können durch das Bild allein nicht beantwortet werden. Das Bild selbst weckt durch die dargebotenen Bestandteile Assoziationen mit dem Münchner Oktoberfest, das in Bayern beheimatet ist. Auf diese Weise kann das Bild bereits mit dem FC Bayern in Verbindung gebracht werden, der das Bundesland bereits in seinem Namen trägt.

Bezieht man nun nach einer genaueren Betrachtung den Begleittext des Bildes mit ein, so kann zumindest eine der beiden zuvor gestellten Fragen an das Bild aufgelöst werden. Die Personen tragen Trikots des FC Bayern, weil es sich um eine Veranstaltung des Vereins handelt, die im Rahmen eines Fußballspiels gegen Juventus Turin stattfindet, und nicht um das Oktoberfest. Der Verweis „Philly“ weist darauf hin, dass das Bild in Philadelphia in den USA aufgenommen wurde. Weshalb der Schriftzug „New York City“ auf dem Schal steht kann dabei nur spekuliert werden. Es könnte sich um ein Fanutensil eines Fanclubs des Vereins handeln, der in New York ansässig ist, aber diese Frage kann nicht aufgelöst werden, da es sich offensichtlich auf eine Entität außerhalb der Bild-Text-Beziehung dieses Beitrags bezieht. Durch den Text eröffnen sich aus frame-semantischer Sicht nun weitere Fragen, wer z.B. die im Text hervorgehobene Person „FC Berni 12“ ist oder welche Art von „fun events“ die Besucher erwarten dürfen, wenn sie auf die Veranstaltung gehen. Somit werden Leerstellen geschaffen, die durch das Stellen dieser Fragen aufgezeigt werden. Die Identifizierung der Person oder die Klärung, um welche Events es sich handelt, liegen außerhalb des Beitrags. Stattdessen wird durch die vielen Verweise auf ‚typisch bayerische‘ Elemente der Frame der Tradition und des Bewusst-

seins dafür evoziert und mit dem FC Bayern in Verbindung gebracht. Das geschieht beispielsweise durch die Verwendung des Logos, der Vereinsfarben oder auch des Verweises, dass man „the FC Bayern family“ anschließen soll. Diese Familie assoziiert der Rezipient mit den auf dem Bild dargestellten Personen. Somit wird wiederum gleichzeitig ein anderer Frame eröffnet: der des einzigartigen Selbstverständnisses. Man sieht sich dabei nicht nur als Familie, sondern es wird impliziert, dass es sich um eine Einheit handelt, die auch neben dem Fußball zusammensteht, feiert und zusammenkommt wie eine Familie.



*Abbildung 23: Twitter – FC Bayern US: FC Bayern Pre Game Prost.*

Neben der Verwendung von Fans außerhalb des Kontexts Fußballs integriert der FC Bayern München auch Beiträge in denen ein direkter Bezug zum Fußball hergestellt wird. In einem Beitrag vom 8. Juni auf dem Twitter-Kanal des Vereinsmaskottchens Berni sind mehrere Kinder zu sehen sowie auch das Maskottchen des Vereins: der Bär Berni (s. Abb. 24). Die Kinder tragen Medaillen um den Hals und recken auf einem Fußballplatz gemeinsam einen Pokal in die Höhe. Die auf dem Bild dargestellte Szenerie impliziert einen Moment des Erfolgs und der Leistungsorientierung, die ein Teil des Fußballgeschäfts darstellt und auch bereits im Bereich der Jugendarbeit eine entscheidende Bedeutung einnimmt. Durch die konkreten Füllwerte eines Pokals und der Medaillen, die den Kindern um den Hals hängen, die hier in bildhafter Form dargeboten werden, werden die Frames sportlicher Erfolg und Leistungsorientierung in gleichem Maße eröffnet. Zur selben Zeit werden die konkreten Füllwerte Pokal und Medaille, die als ein Sinnbild für die beiden Frames stehen, in Verbindung mit dem Markenslogan des FC Bayern gebracht, der als sogenannter ‚Hashtag‘ am Ende des Begleittextes zu finden ist. MIA SAN MIA. Dieser Satz impliziert in einer Art Wechselbeziehung seinen eigenen Teil-Frame

eines eigenen Selbstverständnisses. Es handelt sich dabei um eine Wechselbeziehung, da der Slogan einerseits eine Form der konkreten inhaltlichen Darstellung des Selbstverständnisses darstellt und es in Worten ausdrückt. Andererseits impliziert MIA SAN MIA, dass man sich nicht verbiegen lässt und man so ist wie man eben ist, ob es den anderen passt oder nicht. Dieses Faktum stellt ein interessantes Phänomen dar, dass daher aus markenkommunikativer und marketingtechnischer Perspektive als sehr gelungen zu werten ist.



Abbildung 24: Twitter – Maskottchen Berni: Fußballcamp an der Säbener Straße.



FCB-Fanbetreuung  
@FCBayern\_FB

Folge ich

Weil wir in guten wie in schlechten Zeiten  
zueinander stehen! #MiaSanMia



10:55 - 20. Mai 2018 aus München, Deutschland

Abbildung 25: Twitter – FCB-Fanbetreuung (2): Weil wir in guten wie in schlechten Zeiten zueinander stehen!

Der von der Fanbetreuung des FC Bayern München veröffentlichte Beitrag auf Twitter (s. o. Abb. 25) ist ein sehr gutes Beispiel für die Haupt-Frames Selbstverständnis, sportlicher Erfolg und Leistungsorientierung. Dieser Beitrag hat jedoch eine wichtige Besonderheit: Er ist nur im Kontext Fußball und in der vom Verein geschaffenen fiktionalen Markenrealität verständlich. Ein Laie des Fußballsports ohne jegliche Kenntnisse der Situation im deutschen Vereinsfußball wird diesen Beitrag nicht verstehen können – und auch nicht die Ironie die sich darin verbirgt. Das Bild zeigt eine große Menschenansammlung, die sich offenbar dem FC Bayern zugehörig fühlt, da sie mit Fahnen und Fanutensilien jeglicher Art ausgestattet sind, welche die Vereinsfarben oder das Logo der Marke tragen. Durch die Ortsangabe unter dem Bild weiß der Betrachter, dass das Bild am 20. Mai in München aufgenommen wurde. Über dem Bild befindet sich der Satz „Weil wir in guten wie in schlechten Zeiten zueinander stehen!“<sup>32</sup> In Verbindung mit dem Bild ist das „zueinander stehen“ durch das enge beieinanderstehen der Menschen impliziert und wird durch den Slogan MIA SAN MIA noch einmal verstärkt, wodurch des Selbstverständnis-Frame eröffnet werden kann. Aus frame-semantischer Sicht lassen sich nun Fragen an diesen Beitrag stellen, weil ohne weiterführende Informationen dieser Beitrag nicht zu ‚entschlüsseln‘ ist. Es stellt sich für den Rezipienten die Frage warum man sich gerade „in schlechten Zeiten“ befindet und was genau als „gute“ oder „schlechte“ Zeiten in diesem Kontext verstanden werden kann. Auf diese Weise kreiert der Beitrag offene Leerstellen, die von einem Menschen außerhalb des Kontextes Fußball nicht aufgelöst werden können. Als Fußballfan stellen sich einem diese Fragen nicht. Das Datum ist hier der entscheidende Hinweis darauf, warum der Beitrag entstanden ist und was damit ausgesagt werden soll. Am 20. Mai fand 2018 die Meisterfeier des FC Bayern auf dem Marienplatz in München statt, was eigentlich eine „gute Zeit“ für den Verein implizieren sollte. Allerdings verlor der Verein am Tag zuvor das DFB-Pokal Endspiel und konnte daher nicht den Gewinn beider Wettbewerbe feiern. Für andere Vereine wäre der Gewinn einer dieser Wettbewerbe bereits ein großer Erfolg, aber für den Bayern München stellt dieser Umstand „eine schlechte Zeit“ dar. Allerdings kann in diesem Beitrag auch nur der Umstand einer Niederlage gemeint sein worauf mit diesem Satz Bezug genommen werden soll. Allerdings ist die erste Vermutung nicht abwegig, wenn man das spezielle Selbstverständnis des Vereins oder auch das Zitat eines ehemaligen Spielers, dass eine Meisterschaft allein nicht genug ist, welches in Punkt 5.2.1 bereits genannt wurde. Das Beispiel verdeutlicht an dieser Stelle sehr anschaulich wie wichtig es sein kann, dass der Kontext einer Botschaft nicht immer von allen verstanden werden kann, da es dieser Person an Hintergrund wissen fehlen kann, um eine Nachricht richtig zu dekodieren.

Die bildhafte Darstellung in Abbildung 26 stellt an sich keinerlei Verbindung zu Bayern München her. Auf dem Bild wird auch nicht der Fußball thematisiert, sondern es ist eine weibliche Person zu sehen bei der es sich wohl um eine Tennisspielerin handelt. Diese Annahme liegt nahe, da die Dame einen Tennisschläger in ihrer linken Hand hält und die Kleidung die sie trägt an ein typisches Outfit einer Tennisspielerin erinnert. Sie ballt ihre rechte Hand zu einer Faust und ihr Mund steht offen, als würde sie im Moment der Aufnahme einen Schrei ausstoßen. Auf der Grundlage dieses Bildes lassen sich nun bereits einige offene Leerstellen ausmachen, welche durch das Bild selbst nicht klärbar sind. Diese können durch das Stellen gezielter Fragen, wie z.B. wer ist die Person auf dem Bild und in welcher Verbindung steht sie zum Fußballverein aus München, identifizieren. Der Begleittext zum Bild befindet sich oberhalb der bildhaften Darstellung der Tennisspielerin und bietet dem Rezipienten weiterführende Informationen, um die Fragen zu beantworten. Bei der Tennisspielerin handelt es sich um Angelique Kerber, die soeben das Turnier in Wimbledon gewonnen hat (vgl. Abb. 26). Letztlich ist es dem Betrachter des Facebook-Beitrags möglich, durch den Text eine Verbindung zwischen der Person und dem FC Bayern zu erkennen, da es sich bei ihr um einen „Bayern-Fan“ handelt. Durch das Wort „gratulieren“ im Begleittext wird deutlich, dass durch seine Verwendung und die Benutzung konkreter Füllwerte, wie beispielsweise der Nennung des Namens der abgebildeten Person, wodurch der Person eine Erzählerfunktion zugeschrieben wird, und dass es sich bei ihr um einen Fan des Vereins handelt, kann dieser Beitrag als eine Form der Testimonial-Werbung verstanden werden. Die Person wird offenkundig und gezielt im Moment *ihrer* Triumphs mit Bayern München in Verbindung gebracht. Dabei wird durch den konkreten Füllwert eines ‚Fußball‘-Emoticons gezielt auf die Fußballabteilung der Marke FC Bayern Bezug genommen. Auf diese Weise wird nicht nur der Slogan MIA SAN MIA impliziert, da man als Fan als ein Teil des Vereins gesehen wird, sondern es werden auch die beiden Frames sportlicher Erfolg und Leistungsorientierung eröffnet. Das Evozieren dieser Frames, welche eigentlich nur in Verbindung mit dem FC Bayern selbst geschehen kann, ist innerhalb dieses veröffentlichten Posts nur durch die explizite Verwendung des Terminus „Bayern-Fan“ möglich. Dadurch kann das Erreichte des Testimonials direkt auf den Verein und die durch seinen Markenslogan MIA SAN MIA eröffneten Frames weitertransportiert werden, obwohl es zum einen nicht der FCB selbst ist, welcher es erreicht hat, und zum anderen der Slogan selbst nicht explizit genannt wird. Allein durch die Assoziation mit dem Münchner Verein können die ihm zugehörigen Frames bereits hervorgerufen werden, obwohl es dabei nicht um den FC Bayern

---

<sup>32</sup> Dieser Satz stammt aus der offiziellen FC Bayern Hymne „Stern des Südens“.



selbst geht. Da der Beitrag jedoch im Rahmen eines von Bayern München selbst betriebenen Kanals veröffentlicht wurde, d.h. innerhalb seiner eigenen geschaffenen Markenrealität, liegt eine gewollt gesetzte Verbindung zu den von MIA SAN MIA eröffneten Frames nahe.



Abbildung 26:

Instagram – FC Bayern München:  
*Ganz, ganz großes Tennis, Angie!*

Ein Kurzclip auf dem vereinseigenen TV-Sender zeigt eine Preisverleihung der besonderen Art. Verliehen wird der Preis mit dem Namen „Telekom Fan Award“ vom FC Bayern in verschiedenen Kategorien, wie „do it yourself“ (Offizielles Club TV – FC Bayern.TV, 0:42-1:07) oder „Mr. & Mrs. FC Bayern“ (ebd., 1:08-1:17), an Fans des Vereins. Weiter unten ist ein Screenshot des Pokals aus dem Kurzclip zu sehen (s. Abb. 27). Durch die Auszeichnung und ihre Verleihung, oder einfacher ausgedrückt, durch die bloße Existenz eines solchen Fan Awards werden bereits zwei Haupt-Frames von Bayern München etabliert: Erfolg und Leistungsorientierung. Diese Frames werden durch den Award selbst, aber auch durch seine implizierende Wirkung evoziert. Die Verleihung suggeriert, dass einige Fans ‚mehr Fans sind‘ als andere. Sie sind nicht unbedingt besser als andere, aber im Kreise der Fans besonders. Dieser Umstand des Herausstellens von einzelnen Fans durch die Verleihung des Awards ist einzigartig und im Rahmen der Recherche nur in Verbindung mit dem FC Bayern München wurde eine solche Form der Ehrung gefunden. Allerdings wird durch den Kurzclip nicht nur der Fokus auf die beiden genannten Haupt-Frames gelegt, sondern auch der des besonderen Selbstverständnisses des Vereins. Es wird gezeigt, dass der Verein für Menschen mehr bedeutet als nur eine Assoziation mit dem Fußball und in dessen Kontext. Man ist auch als Fan ein Teil des Vereins

in vielen verschiedenen Facetten des Lebens und „opfert dafür Stunden an Arbeit in der Freizeit“ (ebd., 0:17-0:24). Man trägt die Farben und das Logo des Vereins mit Stolz und man zeigt die Liebe zum Verein, indem man beispielsweise sein Motorrad in den Vereinsfarben gestaltet (ebd., 0:22-0:24) oder die Verbundenheit sogar in Form eines Tattoos ein Leben lang offen zur Schau stellt (ebd., 1:18-1:32). Alle Preisträger, die in dem Clip auch namentlich genannt werden, stehen dadurch im Zeichen der Testimonial-Werbung. Durch sie und durch den Award wird impliziert, dass jeder stolz darauf sein sollte, ein Fan des FC Bayern zu sein und diese Verbundenheit nichts ist, wofür man sich zu schämen hat.



Abbildung 27: Offizielles Club TV – FC Bayern.TV: *Telekom Fan Awards 2018.*

„Gewinne das Heimspiel deines Lebens!“ titelt eine Werbeanzeige im Stadionmagazin des FC Bayern München (s. Abb. 28). Neben den anderen beiden lesbaren Elementen „Paulaner Fanräume“ und „Paulanergarten“ ist dieser Satz vergrößert dargestellt und bildet den Mittelpunkt der gesamten Anzeige. Dass es sich bei dieser um eine Kooperation zwischen dem FC Bayern und Paulaner handelt, lassen die nebeneinander abgebildeten Logos der beiden Unternehmen in der vertikalen Mitte der bildhaften Darstellung vermuten. Darüber hinaus impliziert das textliche Element „Paulaner Fanräume“ in Verbindung mit dem mehrmaligen Auftreten des Vereinslogos von Bayern München, die Abbildung von insgesamt acht Spielern des Vereins, davon sieben in Spielkleidung und einer mit Kopfbedeckung in dem Bild rechts unten, das in die Anzeige eingebettet wurde, und die farbliche Gestaltung der Anzeige in den dessen Vereinsfarben rot, blau und weiß auf ein gemeinsames Projekt der beiden Unternehmen. Links neben dem eingebetteten Bild befinden sich noch zwei weitere Bilder. Alle drei Bilder haben eine Gemeinsamkeit: Auf jedem von ihnen ist der gleiche Mann zu sehen, wobei man dabei nicht weiß, um wen es sich handelt. Dadurch drängen sich zwei Fragen auf, nämlich wer diese Person ist und warum sie auf der Anzeige zu sehen ist. Das Wort „Fanräume“ lässt zumindest vermuten, dass es sich bei der Person um einen Fan des Vereins handelt. Diese Annahme wird

zusätzlich dadurch verstärkt, dass er auf zwei der drei Bilder einen Fanschal in den Vereinsfarben um den Hals trägt. Allerdings stellt das ‚Nicht-Wissen des Namens‘ eine Möglichkeit dar, die durch den Text aufgegriffen wird. „Deines Lebens“ ist eine Aussage, die jeden anspricht, der diese Anzeige sieht, und die Person auf den Bildern steht stellvertretend für einen Fan des Vereins für den der Besuch eines Heimspiels des FC Bayern im heimischen Stadion ein Highlight in seinem Leben darstellt. Somit kann die Anzeige als Testimonial-Werbung eingestuft werden. Aus frame-semantischer Sicht, mit Bezug auf Bayern München, eröffnen sich durch die bildhafte Darstellung verschiedene Frames. Durch die verschiedenen Bildelemente wird hauptsächlich der Haupt-Frame Tradition evoziert. Dies geschieht durch verschiedene Füllwerte, wie beispielsweise die Farbgebung der Anzeige. Sie verweist auf die Vereinsfarben des FC Bayern, die bereits seit mehreren Jahrzehnten das Erscheinungsbild der Marke prägen und als Wiedererkennungswert im Kontext Fußball zu bewerten sind. Überdies trägt die weibliche Person, die im mittleren der eingebetteten Bilder im Vordergrund zu sehen ist, ein bayerisches Dirndl und es ist ein traditionelles bayerisches Weizenbier in der Bildmitte zu sehen, wodurch der Verweis auf Tradition nochmals unterstrichen und der Frame evoziert wird. Auf textlicher Ebene ist vor allem das Wort „gewinnen“ hervorzuheben. Aufgrund seiner semantischen Bedeutung evoziert es als konkreter Füllwert die Haupt-Frames Erfolg und Leistungsorientierung. Somit werden trotz der Andersartigkeit und der Verwendung in voneinander völlig unterschiedlichen Medienkanälen bereits bekannte zentrale Frames medienübergreifend durch die verschiedenen Beiträge auf divergenten Ebenen zum Ausdruck gebracht.



Abbildung 28: Bayern Magazin. Offizielles Klubmagazin des FC Bayern München (24.02.2018):  
*Gewinne das Heimspiel deines Lebens.* Heft 13.69, 66.



Abb. 29 stellt ein markenstrategisch äußerst interessantes Beispiel der Markenkommunikation dar, da es verschiedene Medienkanäle miteinander vereint. Durch diese Mittel wird ein direkter Bezug zwischen ihnen generiert und die Kanäle und ihre Botschaft miteinander verbunden. Die bildhafte Darstellung (s. Abb. 29) bündelt elf verschiedene Beiträge, die entweder aus einer Kombination aus einem Bild- und einem Textelement oder aus nur einem von beiden bestehen. Vereint werden sie unter der Überschrift „#MIASANMEISTER“, die dabei gleichzeitig die Thematik der Anzeige vorgibt, denn darin besteht die Gemeinsamkeit der hier ausgewählten Postings. Die Überschrift stellt dabei eine abgewandelte Form des Markenlogos MIA SAN MIA dar. Die abgewandelte Verwendung im Kontext des Beitrags zeigt die Wandelbarkeit des Slogans und seine vielseitige Verwendung. In diesem Fall wurde das Wort „MIA“ durch „MEISTER“ ersetzt. Auf diese Weise wird zum einen suggeriert, dass alle, die sich mit dem FC Bayern identifizieren, Meister sind. Zum anderen bündelt der konkrete Füllwert #MIASANMEISTER gleich mehrere verschiedene frame-semantische Haupt-Frames und schafft es, dass sie alle durch ihn eröffnet werden können. Dies geschieht durch die eng miteinander verknüpften Frames sportlicher Erfolg und Leistungsorientierung einerseits, und den der Tradition andererseits, weil er in bayerischer Dialektform dargebracht und in den Vereinsfarben geschrieben wird. In zwei Beiträgen deuten die Personen die Zahl „sechs“ mit ihren Fingern an, die auch in textlicher Form in anderen Beiträgen zu finden ist, beispielsweise kann man in einem Beitrag den Satz „6 titles in a row“ lesen. In Verbindung mit dem Beitrag „Ob da jemals Routine reinkommt? Nein!“ können durch die Zahl innerhalb der Markenrealität von Bayern München simultan alle vier Haupt-Frames eröffnet werden. Sie zeugt von einer „Routine“, d.h. Kontinuität, die eine jährlich wiederkehrende Tradition impliziert. Sie zeugt von stetigem sportlichen Erfolg und der Leistungsorientierung des Vereins und die textlichen und bildhaften Darstellungen der Zahl „6“ zeugen von einer speziellen Form des Selbstverständnisses.



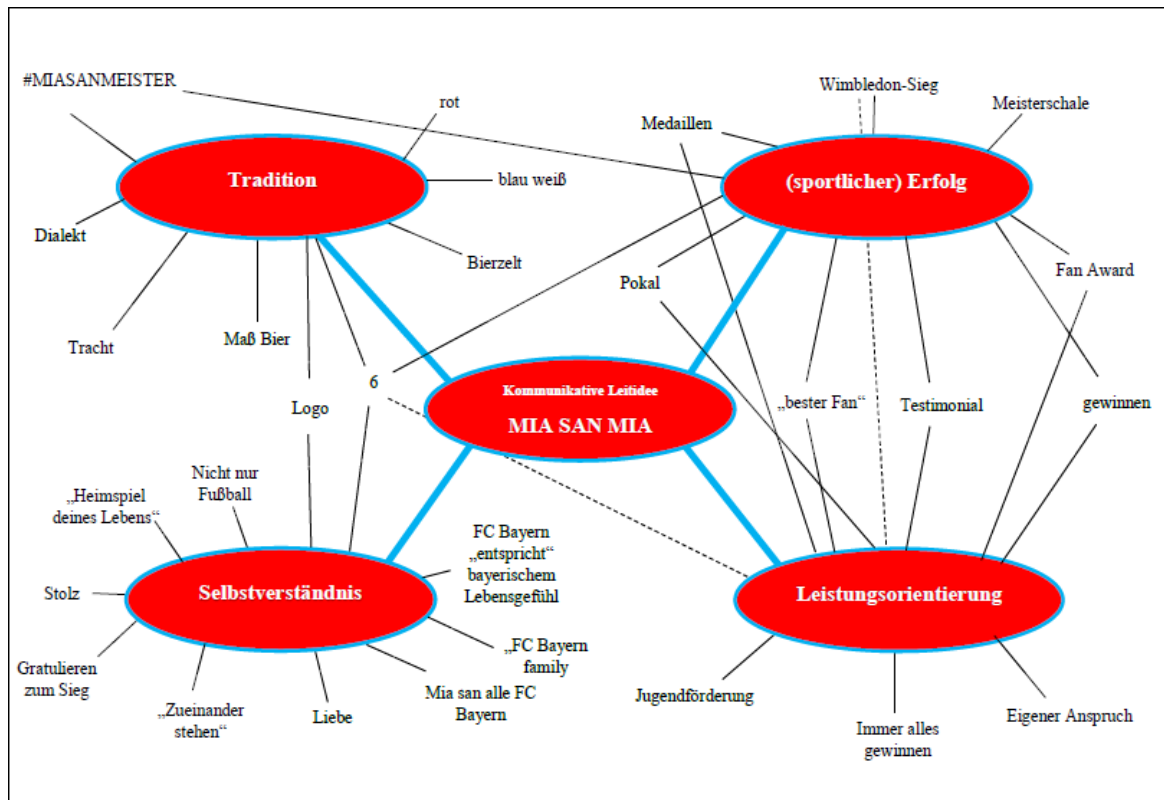
Abbildung 29: Bayern Magazin. Offizielles Klubmagazin des FC Bayern München (28.04.2018):  
#MIASANMEISTER. Heft 16.69, 58.

## 5.2.4 Das frame-semantische Netzwerk des FC Bayern München

Wenn man nun versucht, die vom FC Bayern München kommunizierten Bestandteile der Markenprofilierung innerhalb eines Systems organisiert unter dem Gesichtspunkt ihrer Integriertheit in einem frame-semantischen Netzwerk zusammenzubringen und zu vereinen, so entsteht die weiter unten folgende grafische Darstellung (s. Abb. 30).

Entstanden ist das oben abgebildete Netzwerk infolge der vorangegangenen Analyse und der Verkettung der im Zentrum stehenden herausgearbeiteten Frames mit der kommunikativen Leitidee des Vereins. Es ist die kommunikative Leitidee, welche in jedem Beitrag wiedergefunden werden kann, sei es auf explizite oder implizite Weise. Infolgedessen herrscht eine kongruente und aufeinander abgestimmte Markenkommunikation vor, die auf allen Kanälen gleichermaßen beibehalten wird und Ankerpunkt ist. Es werden crossmediale und inhaltliche Bezüge hergestellt, die unterschiedliche Aspekte der Marke FC Bayern durch bildliche oder textliche

Elemente wiederholt angeben. Dabei ermöglichen sie eine reziproke funktionale Verknüpfung durch die Bezüge offengelegt und die grafisch dargestellt werden können (s. Abb. 30). Das Netzwerk kann dabei in drei verschiedene Ebenen eingeteilt werden, die nachfolgend genauer erläutert werden.



**Abbildung 30:** Frame-semantisches Netzwerk der Kommunikation des FC Bayern München mit der kommunikativen Leitidee MIA SAN MIA als Zentrum.

In diesem Zusammenhang bildet der Markenlogan des Vereins MIA SAN MIA aus frame-semantischer Perspektive das Epizentrum des Netzwerks durch den die Haupt-Frames des Netzwerks verbunden werden. Tradition, (sportlicher) Erfolg Leistungsorientierung und Selbstverständnis bilden die beitragsübergreifenden Kernaussagen denen eine besondere Funktion innerhalb des Netzwerks zugedacht ist. Sie garantieren eine inhaltliche und medienübergreifende Synchronisierung in Form von Teilzielen innerhalb der Markenkommunikation. Sie bilden die ‚mittlere Stufe‘ zwischen der kommunikativen Leitidee und den konkreten Füllwerten der jeweiligen Haupt-Frames, und werden durch die Standardwerte geprägt. Durch sie als Bindeglied wird das Assoziationsnetzwerk erst ermöglicht und bildet die zentralen Frames Markenkommunikation ab. Nur wenn sie einen in sich schlüssigen und umspannenden Raum bilden, kann eine vollständige integrierte Kommunikation der Marke erreicht werden. Die konkreten Füllwerte entfalten sich dabei auf der ‚untersten Ebene‘ der Einzelaussagen und werden durch textuelle und bildliche Elemente proklamiert. In der Darstellung sind sämtliche mögliche Zuordnungen der Einzelaussagen abgebildet worden und gestrichelte Linien verwendet, wenn andere

Elemente im Vordergrund der Assoziationslinie stehen. Weitere mögliche Frames, welche durch die verschiedenen Einzelaussagen hervorgerufen werden könnten sind im Rahmen dieses Schaubilds nicht berücksichtigt worden, da sie für die Markenkommunikation und -profilierung des FC Bayern München nicht von Relevanz sind. Entstanden ist das oben abgebildete Netzwerk infolge der vorangegangenen Analyse und der Verkettung der im Zentrum stehenden herausgearbeiteten Frames mit der kommunikativen Leitidee des Vereins.

### 5.3 Der Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V.

Wie genau sich die Gründung des FC Schalke zugetragen hat, ist heute nicht mehr gänzlich nachvollziehbar, da es leider keine Zeugnisse mehr aus dieser Zeit gibt. Sicher ist jedoch, dass die Gründungsmitglieder Jungen im Teenageralter und Zechenhintergrund waren, die am 04. Mai 1904 den Verein ‚Westfalia Schalke‘ im Garten eines der Jungen mit den Vereinsfarben rot und gelb gründeten (vgl. Schalke 04 Epochen ‚Mythos 1904 – 1923‘). Die heutigen Vereinsfarben, blau und weiß, erhielt der Verein durch einen Zusammenschluss mit dem örtlichen ‚Turnverein Schalke 1877‘ im Jahr 1912. Die Fusion war notwendig gewesen, da man selbst keine Lizenz für den öffentlichen Spielbetrieb erhalten konnte, und um offiziell gegen andere Mannschaften spielen zu können, war diese Unabdinglich (vgl. ebd.). Die endgültige Gründung unter der heute bekannten Bezeichnung des Vereins geschah letztlich in zwei Schritten: 1924 als man sich wieder vom Turnverein Schalke 1877 trennte (vgl. ebd.) und 1926 als Dank für finanzielle Unterstützung der Stadt Gelsenkirchen (vgl. Schalke 04 Epochen ‚Meister 1924 – 1945‘).

Bereits kurz nach seiner ‚Neugründung‘ etablierte sich der Verein als feste Größe im Fußball des Ruhrgebiets und des deutschen Fußballs im Allgemeinen. Bereits 1926 gelang der Aufstieg in die 1. Ruhrbezirksklasse, die dortige oberste Spielklasse, dem im Folgejahr bereits der erste Meistertitel folgte und man sogar den zweiten Platz bei der Westdeutschenmeisterschaft belegen konnte (vgl. ebd.). Aus dieser Zeit datiert auch der Name des heutigen Vereinsmagazins *Schalcker Kreisel*.<sup>33</sup> Die erfolgreichste Zeit des Vereins vor dem 2. Weltkrieg findet zwischen 1933 und 1944 statt: elf Mal in Folge wurde man Westfälischer Meister und man konnte in diesem Zeitraum sechs Mal sogar die gesamtdeutsche Meisterschaft erringen (vgl. ebd.).

Nach dem Krieg musste man nicht nur das Stadion wieder neu aufbauen, sondern auch die sportliche Vormachtstellung in Westfalen und Westdeutschland musste der Verein erst einmal

---

<sup>33</sup> Das von den Brüdern Ballmann etablierte und neuartige „Kurzpaspsspiel mit schnellen Positionswechseln“ ging als *Schalcker Kreisel* in die Fußballgeschichte ein (vgl. Schalke 04 Epochen ‚Meister 1924 – 1945‘).

abgeben. Erst in den 50ern konnte man sich wieder über zwei Westdeutsche Meistertitel und 1958 sogar erneut die Deutsche Meisterschaft feiern (vgl. Schalke 04 Epochen ‚Neustart 1946 – 1962‘).

In den folgenden Jahren wird es aus sportlicher Sicht, zumindest was den Gewinn von Titeln, mit Ausnahme des DFB-Pokalgewinns 1972, ruhiger und man steigt sogar 1981, als Gründungsmitglied der Bundesliga, in die Zweite Liga ab (vgl. Schalke 04 Epochen ‚Auf und ab 1978 – 1991‘). Erst nach dem Aufstieg 1991 konnte sich der Verein wieder langfristig in der deutschen Fußballbundesliga etablieren. Den bis dato größten Erfolg der Vereinshistorie erringen 1997 die sogenannten „Eurofighter“ (Schalke 04 Epochen ‚Eurofighter 1992 – 2001‘) mit dem Gewinn des UEFA-Cups gegen Inter Mailand. In den darauffolgenden Jahren konnte man sich dreimal den DFB-Pokal sichern. Allerdings bleibt dem FC Schalke seit der Gründung der Bundesliga 1963 eine erneute deutsche Meisterschaft noch immer verwehrt.<sup>34</sup>

### 5.3.1 Die Markenidentität von Schalke 04

Es wurde bereits mehrmals im Verlauf dieser Arbeit angesprochen, dass die Markenherkunft vor allem im Fußball eine äußerst entscheidende Rolle einnimmt. Man muss allerdings sagen, dass sich nur wenige Vereine so stark, bewusst und auch gezielt mit ihrer Herkunft identifizieren wie das der FC Schalke 04 macht. Im von der Marke als Leitbild ausgegebenen und aus elf Punkten bestehenden Programm wird wiederholt darauf hingewiesen als was der Verein gegründet wurde und was ihn deshalb auszeichnet. Gegründet als „Kumpel- und Malocher-Club“ und wegen der „gemeinsamen Leidenschaft“ zum Fußball gibt es den Verein heute (vgl. Schalke 04 Leitbild). Dieser Bezug zum Bergbau und der Region des Ruhrpotts lebt der Verein in allen Teilen der Markenidentität mit Stolz. Bereits auf der Startseite der Vereinswebseite finden sich diesbezüglich mehrere Anspielungen, wenn man denn genau hinschaut und gezielt danach sucht (vgl. FC Schalke 04). Die kommenden Spiele des Vereins werden dabei nicht im Spiel- sondern im Schichtplan veröffentlicht und statt die Wappen für das nächste Spiel zwischen Schalke und, im Bildbeispiel, den FC Southampton durch die gängige Abkürzung „vs.“ oder das Wort „gegen“ voneinander zu trennen, wird das in Form von zwei gekreuzten Hämmern graphisch dargestellt (s. Abb. 31). Darüber hinaus wird das untere Ende der Homepage des Vereins durch das Bild eines aufgeschütteten Steinhaufens und dem Bergmannspruch

---

<sup>34</sup> Noch immer unvergessen ist die beinahe Meisterschaft 2001 mit dem Spruch „Meister der Herzen“, die dem FC Schalke von Bayern München durch ein Unentschieden in der 4. Minute der Nachspielzeit gegen den Hamburger SV doch noch weggenommen wurde (vgl. Schalke 04 Epochen ‚Eurofighter 1992 – 2001‘).

„Glück auf“ abgeschlossen und das Juniorenleistungszentrum wird stets als die „Knappenschmiede“<sup>35</sup> bezeichnet. Der wiederkehrende Verweis auf den Bergbau und die Vereinsherkunft durch die Gründung und die Förderung von der Zeche aus Gelsenkirchen sind mit der Marke eng und fest verwurzelt. Dadurch hebt man sich wiederum vom Dauerrivalen aus dem Ruhrgebiet, der Borussia aus Dortmund, die als Arbeiterverein gegründet wurde, deutlich ab.



*Abbildung 31: FC Schalke 04 Startseite: Graphische Begegnungsdarstellung zwischen dem FC Schalke 04 und dem FC Southampton*

Die Kompetenzen einer Marke bilden neben dem Verweis auf die Herkunft den zweiten entscheidenden Bestandteil des Grundgerüsts der Markenidentität. Im Fußball werden als Kompetenzen gerne sportliche Erfolge verwendet, denn genau darum geht es letzten Endes. Im Vergleich zu den Vereinen von Borussia Dortmund und dem FC Bayern München kann der FC Schalke zwar nicht so viele gewonnene Titel in den vergangenen Jahren vorweisen, allerdings ist der Verein durchaus erfolgreich. Vor allem im Bereich der Nachwuchsausbildung, der sogenannten Knappenschmiede, gehört der Verein seit langer Zeit zu den besten des Landes. Christian Heidel, Vorstand Sport und Kommunikation, sprach auf der Mitgliederversammlung 2018 von der hervorragenden Arbeit der Nachwuchsabteilung, die durch die Platzierungen der Saison verdeutlicht werde (vgl. Schalke 04 Mitgliederversammlung 2018 – Christian Heidel). So wurden die A-Junioren Bundesliga West Meister (vgl. Schalke 04 A-Junioren Bundesliga West 17/18) und die B-Junioren in ihrer Staffel dritter (vgl. Schalke 04 B-Junioren Bundesliga West 17/18). Durch die gezielte Förderung der Nachwuchsarbeit wird der nachhaltige Erhalt der Marke und ihrer Wettbewerbsfähigkeit gezielt betrieben und herausgestellt. Man setzt seit Jahren bewusst auf die eigenen Talente der ‚Schmiede‘ und verleiht damit dem Verein eine Kompetenz, die zwar nicht immer auf die Gegenwart, aber stets auf die Zukunft und den Erhalt der Marke ausgerichtet ist und stark mit der Markenvision zusammenhängt, was nachfolgend noch genauer aufgezeigt wird. Das der Schritt in die eigene Jugend zu investieren der Richtige ist, hat sich am Ende der abgelaufenen Fußballsaison gezeigt. Der FC Schalke belegte in der Meisterschaft Platz zwei hinter dem FC Bayern und hatte, zumindest zum Beginn der Saison, dabei fünf Spieler aus der eigenen Nachwuchsausbildung im Kader (vgl. Reviersport.de 2017). Schalke 04 zeigt dadurch, dass man durch eine gezielte Talentförderung auch in Zukunft auf

---

<sup>35</sup> Als Knappe bezeichnet man einen Bergmann mit abgeschlossener Lehre und stellt eine Berufsbezeichnung dar.

hohem Niveau mitspielen kann. Diese Form der Kompetenz verweist damit auf das ursprüngliche Kerngeschäft eines Fußballvereins und hebt sich dadurch gezielt von anderen Vereinen ab. Man schafft gegenüber den Kunden Kontinuität in der Kader- und Spielerplanung und betont dabei, dass man gezielt auf Eigengewächse aus der eigenen Jugend setzt. Der FC Schalke signalisiert die Wichtigkeit von Talenten und deren Entwicklung.

Der Verhaltenskodex des Vereins wird mit den Worten „FC Schalke 04. Wir leben deine Werte“ (Schalke 04 Verhaltenskodex) eingeleitet. Hier werden die sechs Werte des Vereins aufgelistet und man legt dabei dar, was man darunter versteht. Den Anfang bildet die *Integrität*. Die Spieler und Mitarbeiter sollen sich vollends mit der Marke identifizieren. Dies will man erreichen indem sich alle an die Vereinbarungen und Wertvorstellung halten. Darauf basiert die *Ehrlichkeit* und *Offenheit* gegenüber der Öffentlichkeit und den Kunden der Marke. Sobald jemand, ob Mitarbeiter, Spieler oder Funktionär, ein Teil des Vereins ist und dessen Handeln einen direkten Einfluss auf den die Marke nehmen kann, trägt er *Verantwortung* und hat demzufolge jedem Menschen, sowohl auf als auch neben dem Fußballplatz, *Respekt* entgegenzubringen. Dabei stehen der Toleranz- und Fairnessgedanke immer im Vordergrund. Am Ende trägt jedes Mitglied der Marke eine *soziale Verantwortung* und hat auf dieser Grundlage ein Bewusstsein dafür zu entwickeln. Auffallend an diesem ‚Wertekatalog‘ ist, dass der Verein sehr stark den Fokus auf soziale und menschliche Komponenten legt. Sie zeigen auf, dass es für den FC Schalke wichtig ist, dass man nicht nur nach außen und gegenüber der Öffentlichkeit und den Fans auf das richtige Auftreten bedacht sein sollte. Auch innerhalb des Vereins haben sich alle Beteiligten mit Respekt zu begegnen. Es zeigt ein Bild der Einheit und Geschlossenheit. Dabei greift man auch bewusst auf die Herkunft der Marke zurück. Gegründet von Bergarbeitern, die sich auch immer auf ihre Kumpel verlassen mussten, legt Schalke 04 auch noch heute Wert auf diese Eigenschaften und lebt diese bis heute.

Die Markenherkunft als auch die -werte, so wurde es bereits mehrere Male und ausführlich aufgezeigt, bilden das Fundament für die gesamte Markenidentität eines Unternehmens. Es verwundert daher nicht, dass auch der Persönlichkeitsausdruck der Marke Schalke 04 durch diese beiden Faktoren erheblich beeinflusst und gelenkt sind. Durch die identische regionale Herkunft des Ruhrgebiets, wie sie auch Borussia Dortmund aufweist, ist es nicht verwunderlich, dass der Verein aus Gelsenkirchen parallelen zum Rivalen und Nachbarn aus Nordrhein-Westfalen aufweist. Beide legen in ihrer Markenidentität sehr viel Wert auf das Traditionsbewusstsein und den familiären Zusammenhalt inner- und außerhalb des Vereins. Für beide nehmen Toleranz und das Gefühl einer sozialen Verantwortung einen großen Stellenwert ein. Aufgrund dieser von Schade beschriebenen Eigenschaften lässt sich Schalke 04, sowie zuvor bereits der



BVB, in die beiden Dimensionen einer *fröhlich familiären* und *tolerant und sozial engagierten* Markenpersönlichkeit verordnen. Im Gegensatz zum Verein aus Dortmund wurde Schalke allerdings nicht von Arbeitern, sondern von Zugehörigen aus dem Bergbau gegründet. Sie beide werden zwar mit ähnlichen Eigenschaften beschrieben, wie Fleiß, Willensstärke oder Ehrlichkeit, wodurch sie beide in die Dimension von *willensstarken Kämpfern* eingeordnet werden können. Jedoch ist dieser Unterschied entscheidend für die Entwicklung und die Entstehung der Identität und des Auftretens der Marke in der Öffentlichkeit und darf somit nicht außer Acht gelassen und unerwähnt bleiben. Diesen Unterschied in der Herkunft wird auch durch den Hauptsponsor Gazprom bestärkt (s. Abb. 32). Das russische Unternehmen und Schalke 04 teilen nicht nur die gleichen Unternehmensfarben, nämlich blau, sondern sie beide verbindet der Bergbau. Gazprom ist ein Erdgaskonzern und Schalkes Herkunft ist auf Bergarbeiter zurückzuführen. Somit ist „der Kumpel- und Malocherclub der ideale Partner für das russische Unternehmen“, heißt es auf der Webseite von Gazprom (Gazprom-Football.com).



Abbildung 32:

Offizieller Schalke 04 Store  
– Auswärts-Trikot Hellgrau 2018

Eine auf lange Sicht ausgerichtete Entwicklungsrichtung sind für eine Marke, die sich stetig verbessern und vergrößern möchte, entscheidend. Dazu gehört die Formulierung von immer wieder neuen und auch angepassten Zielen. Jahres- oder Mitgliederversammlungen sind ein guter Ansatzpunkt, um eine zukünftige Ideenstellung von Seiten der Vereinsverantwortlichen selbst zu hören. Alexander Jobst, Vorstandsmitglied für den Bereich Marketing, formulierte dabei in der vergangenen Mitgliederversammlung zum Ende der abgelaufenen Saison das Kernziel „dauerhaft zu Europas Top 5 zu gehören“ mit folgenden fünf Kernelementen, um dies umzusetzen:

1. „Wir brauchen den sportlichen Erfolg. Denn schließlich sind wir ein Fußballverein.“
2. „Wir müssen wachsen. Denn Fußball ist ein Wachstumsmarkt.“
3. „Wir müssen profitabler werden. Das heißt auch: Wir müssen noch effizienter werden.“
4. „Wir müssen die Digitalisierung konsequent umsetzen. Wir wollen nicht enden wie ein Quelle-Versandhaus oder Nokia.“
5. „Bei allem, was wir tun, muss unser Anliegen sein: Das Wichtigste für unseren Verein sind unsere Mitglieder und Fans. Diese Nähe, diese Offenheit, dieser Umgang untereinander macht uns so besonders. Das ist Schalke! Das wollen wir uns bewahren. Und das werden wir uns bewahren“ (Schalke 04 Mitgliederversammlung 2018 – Alexander Jobst).



Die Markenvision ist für Jobst somit klar darauf ausgelegt, dass der Verein nicht stillstehen darf und sich den zeitlichen Gegebenheiten, wie der Digitalisierung, anpassen muss, dabei aber nicht um jeden Preis und außerdem nicht die wesentlichen Dinge vergessen sollte, nämlich die eigenen Fans und die Kernaufgabe eines Profifußballvereins – den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg. Das Credo, dass Jobst dabei ausgibt, ist unmissverständlich und damit kann sich jeder Schalke Sympathisant identifizieren: „Die(se) Nähe, die(se) Offenheit, d(ies)er Umgang untereinander macht und so besonders. Das ist Schalke!“ Im diese Vision der Marke Schalke 04 dauerhaft zu erreichen ist auch für die Knappenschmiede eine Vision herausgearbeitet und formuliert worden. Man möchte durch den Fokus der Förderung von Talenten, dass so viele wie mögliche „kontinuierlich den Sprung in die Lizenzspielermannschaft schaffen“ (Schalke 04 Knappenschmiede – Vision). Dafür investiert der Verein gezielt in die Nachwuchsabteilung und Jungspieler der U23 und U19 sollen „wohldosiert“ auch regelmäßig mit den Profis mittrainieren (vgl. ebd.). Für Sportvorstand Heidel ist das „Investieren in Steine und Beine“ (Schalke 04 Mitgliederversammlung 2018 – Christian Heidel) der bestmögliche Weg, um als Fußballverein nachhaltig zu arbeiten und auch zukünftig sportlich und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

WIR LEBEN DICH. Dieser Satz prägt das Leitbild von Schalke 04. Prägnant und aussagekräftig zeigt er was der Verein gegenüber seinen Fans bedeutet. Mit seiner Ausstrahlung und den im Verhaltenskodex niedergeschriebenen Grundsätzen ist der Verein mehr als nur eine Marke. Schalke symbolisiert eine Lebenseinstellung, die mit Tradition, Leidenschaft und Toleranz punkten kann (vgl. Schalke 04 Verhaltenskodex). Und genau diese drei Attribute sind es, die der Verein als seine Markenleistung ausgibt. Tradition, vor allem aber der Bezugspunkt zur Herkunft, ist beim FC Schalke 04 allgegenwärtig. Der Verweis auf den Bergbau ist sicherlich eines der auffälligsten Merkmale des Vereins dem man überall begegnet. Denn „in unserer Vergangenheit liegen die Wurzeln unserer Zukunft“, wie es Schalke 04 philosophisch treffend beschreibt (Schalke 04 Leitbild). Die Leidenschaft für den Verein, von Herkunft oder aus Liebe wegen, vereint dabei Menschen aus den verschiedensten Schichten der Gesellschaft. Für einen Tag in der Woche, dem Spieltag von Schalke, sind sie alle gleichgestellt. Sie alle verbindet der Verein durch die „gemeinsame Leidenschaft“ und „den Stolz auf die Tradition“ von Schalke 04 (vgl. ebd.). Tolerant steht man dabei nicht nur anderen Fans des Vereins gegenüber, sondern auch allen anderen. Rassismus, Gewalt und Diskriminierung jeglicher Art wird dabei nicht hingenommen und widerspricht allen Werten für die man steht. Fußball soll Menschen verbinden und nicht entzweien. Die Marke Schalke 04 steht für mehr als nur für erfolgreichen Profisport und eine exzellente Nachwuchsförderung. Der Verein schafft ein Einheitsgefühl, dass über die

Grenzen des Sports hinausgeht. Man bekommt das Gefühl, dass das Motiv WIR LEBEN DICH mehr ist als nur ein Leitspruch. Es ist eine Art Lebenseinstellung, die man nicht nur im Fußball, sondern auch im Alltag niemals vergessen sollte, denn „Schalker sind wir überall“ (vgl. Schalke 04 Leitbild).

### **5.3.2 Die Markenkommunikation von Schalke 04**

Die kommunikative Leitidee eines Unternehmens stellt den Ausgangspunkt für dessen strategische Positionierung dar. Im Fall des FC Schalke 04 gibt die Leitidee WIR LEBEN DICH die Positionierung des Unternehmens vor und wurde deshalb, aufgrund seiner Wichtigkeit für viele Bereiche der Marke Schalke 04, bereits während der Erläuterungen zur Markenidentität mehrfach explizit erwähnt und erläutert. Diese Idee stellt einen so zentralen Ansatz des Fußballvereins dar, dass sie allgegenwärtig zu sein scheint. Diese übergeordnete Aussage über das Unternehmen ist inhaltlich gezielt etwas abstrakter gehalten, sodass die kommunikativen Kern- und Einzelaussagen über die Marke sie noch konkretisieren und substantiell anreichern und ausgestalten können. Sie weist darauf hin, worauf es dem Verein ankommt. Man möchte das Leben der Sympathisanten und Fans des Vereins nicht nur durch den Fußball beeinflussen, sondern Wertevorstellungen selbst vorleben und weitervermitteln. Ohne sie wäre der Verein nicht das, was er heute ist.

Die kommunikative Leitidee des FC Schalke spielt somit eine, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle, in der Markenkommunikation des Unternehmens. Sie übersetzt, in Form einer inhaltlich zentrierten Aussage, wie sich der FC Schalke strategisch zur Konkurrenz in Deutschland positioniert. Wie jedoch stellt sich der Verein ‚gesamtstrategisch‘ genau auf, um sich von anderen abzuheben, d.h. was sagt der Verein selbst, als Ausgangspunkt seiner Kommunikation, über sich. Einen Hinweis darauf gibt das Vorwort des Verhaltenskodex des Unternehmens. Hier wird beschrieben, dass die Werte des Vereins das Fundament darstellen auf denen das Gerüst der Marke ruht. Diese möchte man leben und weitergeben (vgl. Schalke 04 Verhaltenskodex). An dieser Stelle impliziert das Unternehmen eine eher auf emotionaler Ebene stattfindende Positionierung. Konkret wird der Verein letztlich als er schreibt: „Der FC Schalke 04 ist ein besonderer Club mit einem eigenen Selbstverständnis: Seine Herkunft und Tradition machen ihn ebenso einzigartig wie seine Leidenschaft und Toleranz“ (ebd.). Hier wird deutlich, dass man sich bei der strategischen Positionierung gezielt an der Herkunft des Vereins orientiert. Das Unternehmen spricht dabei von der Entstehung eines besonderen Selbstverständnisses. Ohne genauere Ausführungen scheint in diesem Selbstverständnis die Einzigartigkeit des

Vereins zu liegen durch die man sich von anderen Wettbewerbern im Fußballgeschäft abheben möchte. Innerhalb dieses Satzes werden auch die vier Säulen oder Kernaussagen des Vereins genannt, aus denen dieses Selbstverständnis hervorgeht: *Herkunft, Tradition, Leidenschaft* und *Toleranz*. Diese vier Schlagworte sind dabei eng miteinander verbunden und nicht immer leicht voneinander abzugrenzen.

Um die getroffenen und offen angesprochenen Kernaussagen nicht ohne entsprechendes Verständnis und eine inhaltliche Anreicherung zu präsentieren, verbindet der Verein mit ihnen an verschiedenen Stellen gezielte Einzelaussagen. Dadurch soll zum einen das Bewusstsein der Rezipienten gezielt in die „Verstehenswelt“ der vom Verein geschaffenen Realität eingebettet werden, in der die Kern- und Einzelaussagen genau die Assoziationen und Bedeutungen erhalten, wie sie von der Marke verstanden werden wollen. Auf diese Weise können Wörter neue semantische Bedeutungen erhalten. So bedeutet im Kontext Fußball „jemanden aussteigen lassen“ nicht, dass man eine Person aus einem fahrenden Gefährt aussteigen lässt. Im Fußball benutzt man das Verb, um zu beschreiben, dass ein Spieler seinen Kontrahenten ausspielt und an ihm vorbeigeht (vgl. 2.3.2 zur „fiktionalen Realität“). Ein Spieler oder Mitarbeiter des FC Schalke, der für den Verein „das Beste gibt“, zeigt dadurch beispielsweise eine Form der Leidenschaft (vgl. Schalke 04 Verhaltenskodex). Leidenschaft bedeutet für Schalke aber auch Emotionen und Begeisterung für den Verein zu zeigen und diese in allen Momenten zu leben und zu verkörpern (vgl. Schalke 04 Leitbild). Ein toleranter Schalker zeichnet sich durch Integrität, ein respektvolles Verhalten gegenüber seinen Mitmenschen, sein soziales Bewusstsein und ein offenes Auftreten aus (vgl. Schalke 04 Verhaltenskodex). Diese exemplarisch ausgewählten Einzelaussagen, welche die Kernaussagen anreichern und belegen sollen, sind nur einige wenige Beispiele, die an diesem Punkt angeführt werden könnten. Auch Zahlen, Geschichten, Bilder oder Ereignisse können als Einzelaussagen verwendet werden, um die Kernaussagen zu stützen. Die Attribute der Tradition und der Herkunft wurden bereits ausgiebig aufgearbeitet und sollen hier nicht ‚um der reinen Wiederholung und Aufzählung wegen‘ nochmals aufgeführt werden.

### **5.3.3 Die crossmediale Faneinbettung des FC Schalke**

Die bildhafte Darstellung mit der Überschrift „Ein Team – auf und neben dem Platz“ von der Webseite des Vereins zeigt wie der FC Schalke 04 sich selbst sieht und was alles zu ihm gehört (s. Abb. 33). Das Bild zeigt vorne links das Maskottchen und die Mannschaft von Schalke, die vor sich ein Banner mit der Aufschrift „Deutscher Vizemeister S04“ hält, und hinter ihnen die

„Nordkurve Gelsenkirchen“ mit den Fans im Hintergrund. Aus frame-semanticen Gesichtspunkten ist dieses Bild in Verbindung mit der dazugehörigen Überschrift äußerst interessant. Durch die Worte „Ein Team“ verschmelzen alle soeben genannten Bestandteile des Bildes zu einem Ganzen. Sie alle sind zusammen und gemeinsam „Deutscher Vizemeister S04“, denn sie alle sind ein Teil des Vereins. Hier wird es sogar so dargestellt und impliziert, dass sie alle „S04“ überhaupt erst bilden. Dieser Schluss liegt nahe durch den textuellen Zusatz „auf und neben dem Platz“, da so die Dimensionen der Marke und all seiner Bestandteile auch auf Facetten außerhalb des Fußballs, hier dargestellt durch die Fans auf der Tribüne, und hinein in den Alltag gelegt wird. Auf diese Weise wird die Gesamtheit des Vereins identifiziert und sozusagen personifiziert, da Schalke als eine geschlossene Einheit dargestellt wird. Durch die Nennung des Vereins und den textuellen Verweis, dass sie alle zusammen „ein Team“ bilden, schafft es Schalke 04 ein Bild der persönlichen Relevanz für alle Teile des Vereins zu kreieren, wodurch der Frame Persönlichkeit evoziert werden kann. Allerdings wird in diesem Beitrag nicht nur allein der Frame der persönlichen Relevanz eröffnet, sondern durch die auffälligen farblichen Elemente Blau und Weiß auch der der Tradition. Verdeutlicht wird die Verbindung zwischen Vereinsfarben und Tradition, wenn man die große Fahne im rechten mittleren Bildabschnitt hinzuzieht. Auf ihr ist das Vereinswappen abgebildet, welches die gleichen Farben trägt und von Tradition zeugt. Eine andere Fahne in der Bildmitte der Darstellung zeigt zwei gekreuzte Hammer. Sie stellen einen weiteren konkreten Füllwert dar, der auf die Tradition der Region des Vereins und seiner Mitglieder verweist. Zusätzlich offenbaren die gekreuzten Werkzeuge einen weiteren elementaren Frame der Marke FC Schalke: den der Herkunft, auf den im Rahmen der vorangegangenen beiden Kapitel bereits vertiefend eingegangen worden ist. Tradition, Persönlichkeit und Herkunft sind demnach Frames, die angesichts von textuellen- und bildexternen Weltwissen durch diesen Beitrag in Verbindung mit Schalke 04 eröffnet werden können.

## Ein Team - auf und neben dem Platz



Abbildung 33: Schalke 04 – Bundesliga: *Ein Team – auf und neben dem Platz.*

Abb. 34 nimmt einen Fan aus der Masse heraus und stellt ihn sogar namentlich heraus. Sein Name ist Joe Bryant. Durch die persönliche Nennung und das Präsentieren einer realen Person aus der Mitte der Fans verfestigt den Persönlichkeits-Frame und teilt die Anzeige in die Riege einer Testimonial-Werbung ein, wobei es sich wiederum nicht um einen Celebrity-Testimonial handelt. Er ist einer ‚wie du und ich‘. Dadurch kann sich jeder kleine Junge mit ihm identifizieren und erkennt sich möglicherweise in ihm wieder. Zusätzlich wird durch den Trikotsponsor Gazprom der Herkunfts-Frame gestärkt, da durch das Unternehmen Bergbau impliziert dargestellt wird. Die in blauen Buchstaben verwirklichte Überschrift, sowie die in blauweiß gehaltenen Farbgebung der bildlichen Darstellung, in Verbindung mit dem Maskottchen Erwin und dem zu sehenden Vereinslogo wird weiterführend noch der Frame Tradition durch die Anzeige weiter verankert. Neben der Verfestigung der Frames Persönlichkeit und Herkunft evoziert die textliche und bildliche Manifestation der „Lego-Arena“ den Frame Leidenschaft. Der Nachbau des Stadions mit Lego-Steinen impliziert, dass Joes Liebe und Hingabe zum Verein über den Fußball hinausgeht. Diese Hingabe lässt sich am besten mit dem Wort „Leidenschaft“ abbilden. Aus frame-semantic Blickwinkel wirft der Textbestandteil „auf dem echten Rasen“ jedoch einige Fragen auf, die wohl auf eine Größe außerhalb der Anzeige verweisen, da in ihrem Rahmen keine Hinweise auf die Klärung ersichtlich sind. Dadurch entstehen offene Leerstellen, die durch sinnvoll gestellte Fragen aufgezeigt werden können, wie z.B. was genau ist der „echte Rasen“. Im Kontext Fußball und innerhalb der Markenrealität von S04 ist die Aussage für Fans jedoch sehr wohl verständlich. Für sie ist der einzige „echt Rasen“ der des heimischen Stadions.

## Joe Bryant präsentiert seine Lego-Arena auf dem echten Rasen



Abbildung 34: Schalke 04 – Inside: Joe Bryant präsentiert seine Lego-Arena auf dem echten Rasen.

Auch wenn der nachfolgende Beitrag auf eine sehr andere Art und Weise gestaltet und aufgebaut ist können dort bereits bekannte Frames medienübergreifend ausgemacht werden (s. u. Abb. 35). Das zweifach überdimensional große Vereinseblem und die Verwendung der beiden Vereinsfarben gestalten in vielfältiger Weise die Tradition des Vereins. Die Wand im Hintergrund repräsentiert dabei aus frame-semantischer Sicht einen neuen konkreten Füllwert, denn durch sie kann der Herkunft-Frame evoziert werden. Sie erinnert an die Wand eines Bergbaustollens und spielt damit auf die Gründungsväter des Vereins an. Allerdings reicht die Wand allein nicht aus, um diese Frame-Eröffnung zu ermöglichen. Die beiden textlichen Bestandteile „VELTINS-Arena“ und „S04 Wir leben dich“ in Verbindung mit der Wand im Hintergrund lassen diese Assoziation entstehen. Die Veltins-Arena ist das Stadion des FC Schalke und kann somit als expliziter Füllwert für die Vereinsherkunft aufgefasst werden. Auch der in diesem Beitrag erstmals genannte Markenslogan WIR LEBEN DICH lässt Rückschlüsse auf die Herkunft zu. Das Bild zeigt, dass der Slogan und auch der Verein selbst, symbolisiert durch das Logo fest in der Herkunft ‚verankert‘ sind. Sie sind ‚ein Teil der Bergbauwand‘, wodurch ihn ein zusätzlicher und bekräftigender Bezug zur Herkunft geschaffen wird. Das Vereinsmaskottchen Erwin steht dabei in sinnbildlicher Funktion als einer der in „wir“ angesprochenen Personen und fungiert dabei als ein Testimonial für Schalke 04. Dadurch wird wiederum der Persönlichkeits-Frame eröffnet, der in der konkreten Person des Maskottchens zum Tragen kommt. Er geht sogar, unter einer Anspielung auf den „Weltschlaftag“, in einer mit dem Vereinslogo versehenen Decke schlafen und impliziert somit, dass für ihn nicht einmal beim Schlafen die Verbundenheit zum Verein abreißt.



Abbildung 35: Facebook – Erwin: #Weltschlaftag.



In Abbildung 36 wird erneut eine reale Person dargestellt. Sie wird dabei nicht namentlich genannt. Allerdings liegt genau darin ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Dadurch, dass die Person auf dem Bild namenlos ist, wird sie ‚austauschbar‘. Damit ist gemeint, dass sich in dieser namenlosen Person jeder einzelne Fan wiederfinden kann. Die Person ist unbelastet und es sind keine Vorurteile ihr gegenüber möglich. Er ist einer von vielen Fans des FC Schalke 04 und steht in Abb. 36 sinnbildlich für alle anderen und als einer von ihnen. Er ist komplett mit Fanutensilien eingekleidet und sogar seine Trompete hat er mit einem blauweißen Band verziert. Die übermäßige Verwendung von Fanutensilien suggeriert eine tiefe Leidenschaft gegenüber dem Verein, denn sie alle kosten Geld. Man gibt für eine Sache nicht wiederholt Geld aus, wenn man von ihr nicht vollkommen überzeugt oder der Auffassung ist, dass man diese Gegenstände unbedingt braucht. Überdies ist das maßlose zur Schau stellen von Fanartikeln in der Öffentlichkeit ein weiteres Indiz für eine außerordentliche Leidenschaft. Demzufolge eröffnen diese Füllwerte aus frame-semanticen Sicht die Frames Persönlichkeit und Leidenschaft. Neben der auffälligen Verwendung der Vereinsfarben in Abb. 36, mit denen bereits durch bildliche Füllwerte der Tradition-Frame evoziert wird, verweist auch ein textliches Element auf eine Form der Tradition. Im linken oberen Bildrand sind die Worte „Schalke-Tag 2017“ zu lesen. In Anbetracht dessen, dass dadurch eine Art des jährlich wiederkehrenden Rituals impliziert wird, kann man dabei von einer Veranstaltung mit Traditionscharakter ausgehen, d.h. sie wird vermutlich in einer gewissen Regelmäßigkeit auftreten und wird folglich zu einem traditionellen Ereignis.



Abbildung 36: Facebook – FC Schalke 04: *Schalke-Tag 2017*.

Der Instagram-Beitrag vom 18. April stellt eine Besonderheit im Sport dar und zeigt auf besonders eindrucksvolle Weise, wie Fans ihren Verein selbst wahrnehmen und verstehen. Auf dem Foto ist eine sogenannte Choreographie zu sehen, d.h. die Fans auf einer Tribüne erstellen gemeinsam eine Art Geschichte. Die Choreographie der Fans, die mit dem Textelement „Und damit so fahren wir bei der Nacht ins Bergwerk ein (...)“, stellt zwei Menschen dar, die mit Schaufel, Spitzhacke und Lampen in ein Bergwerk hingehen. Dieser soll durch den schwarzen mittleren Streifen hinter den beiden Personen symbolisiert werden. Zwischen den beiden befindet sich eine Schubkarre, die mit Kohle beladen ist. Darin eingebettet befindet sich der DFB-Pokal. Der Beitrag des FC Schalke auf seinem Social-Media-Kanal ist ein sehr imposantes Beispiel dafür, wie stark die Fans die Verbundenheit und Verwurzelung des Vereins in seiner Herkunft thematisieren. Dabei kombinieren die Fans in ihrer inszenierten Choreographie mit Hilfe verschiedener konkreter Füllwerte eine gemeinsame gleichzeitige Eröffnung der Frames Tradition und Herkunft, wobei der letztere dabei überwiegend ist. Die sehr deutliche Verwendung und der Bezug zu den Vereinsfarben Blau und Weiß stellen dabei deutlich das Traditionsbewusstsein heraus. Legt man nun allerdings das Augenmerk auf den Herkunft-Frame, so fallen einem umgehend mehrere Füllwerte auf. Die explizite Verwendung des Wortes „Bergwerk“, das wiederum in die von den Bergleuten alltäglich verwendete Phrase „in den Berg einfahren“ eingebettet ist, evoziert auf textlicher Ebene den Frame der Herkunft. Daran anknüpfend bieten die bildlichen Bestandteile der Choreographie noch weitere konkrete Füllwerte durch die eine Implikation zum Bergbaugeschäft naheliegend ist. Die Darstellung von zwei Bergleuten in Verbindung mit Kohle sind für diese Annahme eindeutige Indikatoren. Im Kontext des Fußballvereins und der von ihm geschaffenen Markenrealität werden die traditions- und herkunftsrelevanten Aspekte der Marke Schalke 04 durch alle Bestandteile des Beitrags bewusst in den Vordergrund gehoben.

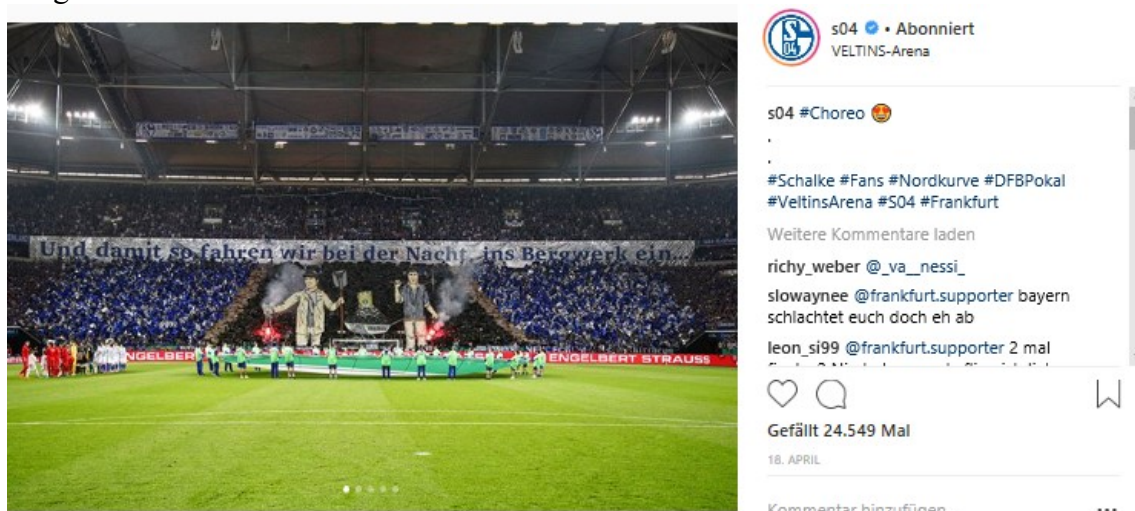


Abbildung 37: Instagram – s04 (1): s04 #Choreo.



Die in Abb. 38 (s. nachfolgende Seite) gezeigte Situation hat eigentlich nichts mit dem Fußball zu tun. Es geht um den Tag der Hochzeit – für viele Personen einer der wichtigsten Tage im Leben. Das Foto selbst hat zwei Besonderheiten: Das Schalke 04 Trikot, das der vermeintliche Bräutigam unter seinem weißen Hemd trägt und lachend präsentiert, und die Szenerie im Hintergrund des Brautpaares. Sie scheinen sich auf einem Industrie- oder Fabrikgelände zu befinden. Betrachtet man die Aufnahme unter frame-semantic Gesichtspunkten, so lassen sich nun einige Fragen an diesen Beitrag stellen, wie beispielsweise warum stellt der man so bewusst das Trikot des Vereins zur Schau oder aus welchem Grund befinden sich die beiden an ihrem Hochzeitstag auf einem Fabrikgelände. Das Bild allein gibt auf Fragen wie diese keinerlei Antworten und scheint auf etwas hinzuweisen das sich außerhalb der Fassbarkeit der Aufnahme befindet. Im unteren rechten Bildrand ist die Zahl „11“ zu sehen, die den Betrachter zu einem Begleittext des Bildes verweist. „Ja ich will ... Schalke ewig die Treue halten“ ist dort zu lesen. Der erste Teil des Satzes weist dabei auf den Aspekt einer Hochzeit hin, die im Bild durch das Brautkleid und den Anzug impliziert dargestellt wird. Der zweite Teil jedoch stellt einen Bezug zum Trikot und der Hintergrundumgebung des Bildes her. Mit Hilfe der textlichen Elemente lassen sich nun die beiden zuvor beispielhaft formulierten Fragen, die offene Leerstellen eröffnet haben, beantworten. Die offenen Leerstellen sind dabei Bestandteile der Hauptframes Herkunft und Tradition. Durch die konkreten Füllwerte des Schalke 04 Trikots und der Umgebung in der sich das Brautpaar befindet evozieren in der Markenrealität des Vereins die beiden genannten Frames. Der Verein wurde von Arbeitern der Kohleindustrie gegründet und die Trikotfarben und das Logo der FC Schalke verweisen auf die Verbundenheit zur Herkunft und der Tradition. Sie stehen als bildhafte konkrete Füllwerte für die Frames. Allerdings eröffnen Worte, wie „Treue“ oder „Hochzeit“ oder auch die Nennung der Namen des Brautpaares noch zwei weitere Frames, die bereits zuvor in anderen Medien bereits zum Tragen gekommen sind. Die beschriebene „Treue“ wird in nicht im Hinblick auf die Hochzeit genannt, sondern dass man Schake gegenüber „ewig die Treue hält“. In Kombination mit dem Hochzeitsszenario wird hier sinnbildlich ein ‚Bund fürs Leben‘ zu Schalke 04 impliziert, da hier von „ewiger Treue“ gesprochen wird. Das Paar eröffnet auf dies Weise durch ihren Beitrag im *Schalcker Kreisel* den medienübergreifenden Frame der Leidenschaft auf multimodale Art. Zusätzlich treten sie durch das Teilen eines persönlichen Moments aus ihrem Privatleben und dadurch, dass es sich bei ihnen um reale Personen handelt, als Testimonials auf. Mit diesen expliziten und impliziten Füllwerten evoziert dieser Beitrag auch den Persönlichkeits-Frame.

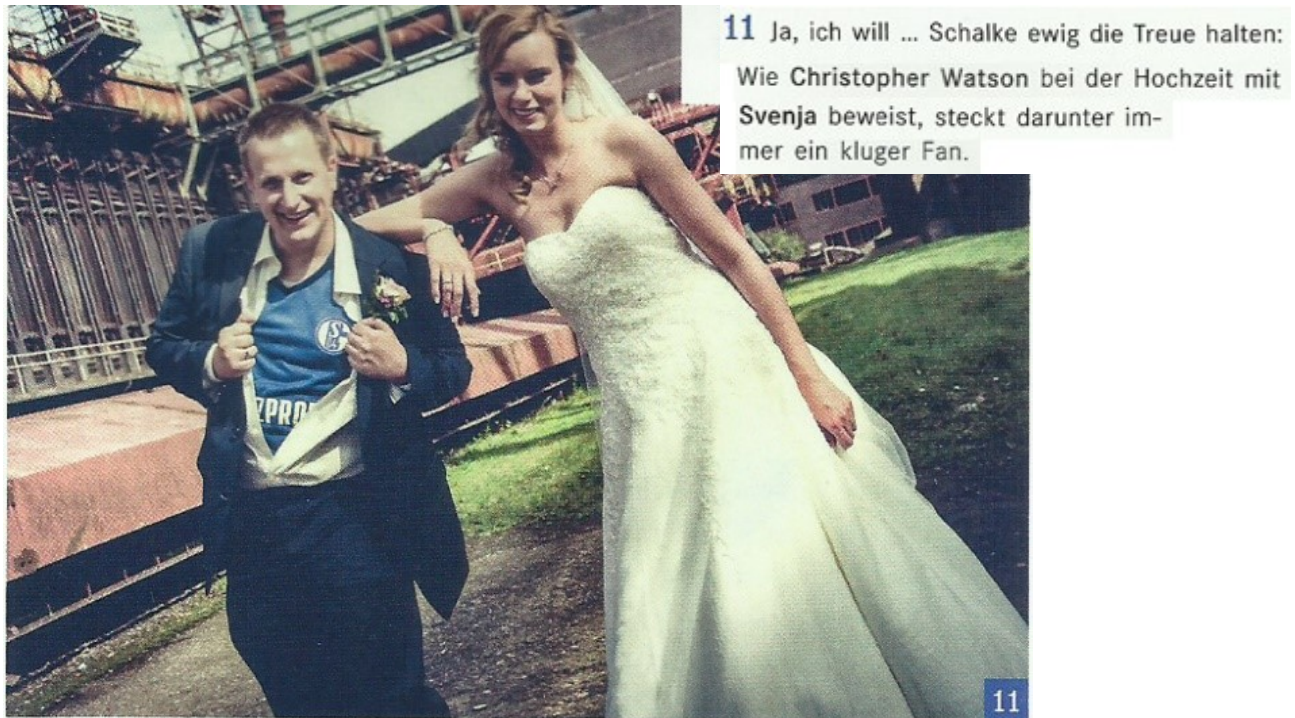


Abbildung 38: Schalke Kreisel. Offizielles Vereinsmagazin (03.02.2018):

*Ja, ich will ... Schalke ewig die Treue halten.* Saison 2017/2018, Heft Nr. 11, 104f.

Die in Abb. 39 enthaltene Botschaft ist sowohl aus markenstrategischer als auch unter frame-semantischer Perspektive von großem Interesse. Durch den Beitrag bekommen verschiedene Frames der Markenkommunikation des FC Schalke 04 nochmals eine neue und unerwartete Facette. Mit ihm wird die bis dato etablierte und crossmedial verwirklichte Form der Kommunikation und die Etablierung der Frames vor allem durch den Bildbestandteil des Beitrags eine zusätzliche Komponente für die Markenführung und die Bedeutung des Slogans. Auf diese Weise erfahren die bereits etablierten und für die Marke spezifischen Frames eine weitere und noch stärkere Festigung innerhalb der Markenrealität. In Abb. 39 ist die Person ein Neugeborenes. Auf beiden Seiten befinden sich neben seinem Kopf Fanartikel des FC Schalke in dessen Vereinsfarben. Aus der Sicht der Person geschieht ihre Verwendung unwissentlich, d.h. der Beitrag geschieht nicht ‚aus freien Stücken‘, sondern wird durch andere gelenkt. Der eigentliche Fan, vermutlich einer der beiden Elternteile, ist dabei in dem Bild nicht zu sehen und tritt daher selbst nicht in Erscheinung. In diesem Beitrag wird erneut der Persönlichkeits-Frame evoziert. Dies kann geschehen durch verschiedene Füllwerte der bildlichen, da eine Person zu sehen ist, und der textlichen Ebene, indem der Name der realen Person genannt wird. Einen weiteren frame-semantischen Füllwert kann man in der Aussage „das jüngste Mitglied der Hauptstadt“ erkennen. Durch ihn wird die Person noch genauer spezifiziert und ihr wird im Rahmen der Berliner Fans von Schalke eine besondere Rolle zugeschrieben. An dieser Stelle wird schnell deutlich, dass der Begleittext mit dem Hinweis auf den Teilsatz „die königsblaue

Fahne in Berlin hoch halten“ und mit dem Verweis auf den Namen der abgebildeten Person, welche dadurch indirekt als Erzähler fungiert, es sich um eine einzigartige Form der Testimonial-Werbung handelt. Von Interesse ist nun die Wahl der Person. Sie ist keine Berühmtheit, das Kind eines Spielers oder eines Funktionärs des Vereins, sondern das Kind eines gewöhnlichen Schalke-Fans aus Berlin, wodurch der Identifikationscharakter mit dem Kleinkind gesteigert wird. Darüber hinaus steht das Kleinkind als Person für die ‚menschgewordene Manifestation‘ des Markenslogans WIR LEBEN DICH. Das Kind ist gerade erst auf die Welt gekommen, diese Annahme wird dadurch gestützt, dass es noch in einem Krankenhausbettchen mit Namensetikett liegt, und hat nun die Gelegenheit ein Leben lang Fan des Vereins zu sein. Der Slogan tritt dabei selbst nicht in Erscheinung, er wird hingegen durch die fiktionale Markenrealität des FC Schalke 04 weitergegeben. Dabei scheint es als würde er in diesem Kontext selbst sprechen, indem er in bildhafter Form zu sehen ist und dabei sozusagen selbst ‚spricht‘ („wir leben dich“). Das an dieser Stelle ein Fan selbst in die Markenwelt des Vereins eingetreten ist, ist unverwechselbar. Der hier dargebotene Effekt der Darbietung eines Babys als Sinnbild für das ‚Leben‘ und wie diese gegenüber den Rezipienten umgesetzt worden ist, erhält einen einzigartigen Charakter im Unterschied zu Choreographien oder anderer Handlungen. Auf diese Weise gelingt es der Marke Schalke 04 auf eine sehr simple Art und ohne die Verwendung neuer textlicher oder bildlicher Reize die bereits eingeführten Frames und den fiktionalen Raum der Markenrealität weiter auszubauen.

**12** Hält die königsblaue Fahne in Berlin hoch: Theda Eleonore Christoffer ist das jüngste Mitglied in der Hauptstadt.



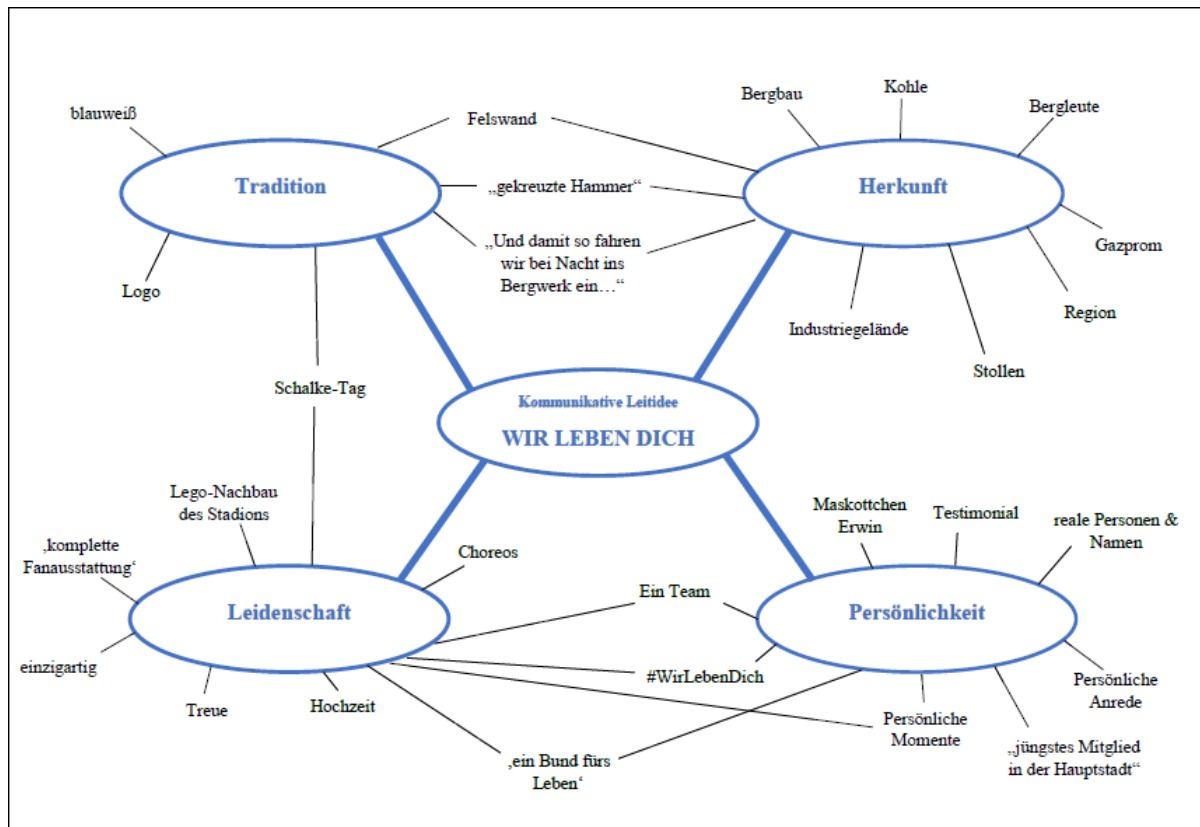
Abbildung 39: Schalke Kreisel. Offizielles Vereinsmagazin (03.03.2018):

*Theda Eleonore Christoffer ist das jüngste Mitglied in der Hauptstadt.* Saison 2017/2018, Heft Nr. 13, 70f.

#### 5.3.4 Das frame-semantische Netzwerk von Schalke 04

Beginnt man nun, die zuvor herausgearbeiteten und von der Marke Schalke 04 kommunizierten Bestandteile der Markenprofilierung zu sortieren und zuzuordnen, so bietet sich die Verwendung des Modells von Bruhn zur integrierten Kommunikation an. Unter der Zuhilfenahme des Modells lassen sich nicht nur die Zusammenhänge der gewonnen Erkenntnisse systematisieren, sondern auch auf ihre Integriertheit in Markenkommunikation hinterfragen. Auf diese Weise lassen sich mögliche medienübergreifende und multimodal dargebotene inhaltliche Zusammenhänge der unterschiedlichen Markenbestandteile auf ihre sukzessiven funktionalen Verflechtungen hin aufgezeigt werden. Fokussiert man sich dabei auf die mittlere vertikale Ebene des Modells (s. Abb. 8) so werden ausgehend von der kommunikativen Leitidee eines Unternehmens über ihre Kernaussagen bis hin zu den getroffenen Einzelaussagen die verschiedenen Faktoren der Kommunikation aufgezeigt. Diese werden vom Unternehmen selbst in konkreter textlicher Weise zum Ausdruck gebracht (vgl. 5.3.2). Dieser Sektion des Modells von Bruhn kommt aus frame-semantischer Sicht eine entscheidende Funktion zu. Die Kernaussagen der Kommunikation stehen dabei betonend im Mittelpunkt, da durch sie die gebrauchten Standardwerte, die für die Marke selbst spezifisch sind, einwirken. Beim FC Schalke 04 handelt es sich dabei um die Haupt-Frames Tradition, Herkunft, Leidenschaft und Persönlichkeit. Die dort befindlichen Frames müssen einen erweiterbaren psychischen Raum kreieren, indem alle getätigten Aussagen einer Marke zusammengeführt werden können. In ihm steht die kommunikative Leitidee WIR LEBEN DICH als zentraler Ankerpunkt, um eine integrierte Kommunikation zu bewerkstelligen. Während die Leitidee als das Zentrum des so geschaffenen mentalen Raums der Markenrealität und -profilierung agiert, sind es im besonderen Maße die konkreten Füllwerte, die auf der Stufe der Einzelaussagen in Bruhns Modell zur Geltung gelangen, die diesen Raum anreichern, die Haupt-Frames evozieren und diese und ihn überhaupt erst entstehen lassen. Dabei können sie über verschiedene Ebenen, wie der von Texten oder Bildern, dargestellt und zum Ausdruck gebracht werden.

Orientierend an der Markenkommunikation des Vereins FC Schalke 04 lassen sich die funktionalen Verhältnisse für den Aufbau der Frames im Sinne des von Bruhn erarbeiteten Modells zusammensetzen. Die Grundlage für das Arrangement des Markenprofils in grafischer Form stellt die im vorherigen Kapitel durchgeführte Analyse. Die Systematisierung orientierte sich dabei hauptsächlich an der Vernetzung der kommunikativen Leitidee WIR LEBEN DICH mit den zentralen erarbeiteten Frames. Hierdurch und mit Hilfe der konkreten Manifestation in den einzelnen Beispielen entstand nachfolgendes semantisches Assoziationsnetzwerk (s. Abb. 40):



**Abbildung 40:** Frame-semantische Netzwerk der Kommunikation des FC Schalke 04 mit der kommunikativen Leitidee **WIR LEBEN DICH** als Zentrum.

Den Dreh- und Angelpunkt des frame-semantischen Netzwerks der Markenkommunikation des FC Schalke bildet der Markenslogan **WIR LEBEN DICH**. Er steht für die kommunikative Leitidee des Vereins und agiert somit als das medienübergreifende Abstimmungsinstrument für die gesamte Markenkommunikation bei S04. **WIR LEBEN DICH** stellt als inhaltliche konkrete Aussage die strategische Positionierung dar und macht durch seine prägnante Art die Inhalte greifbar und verständlich. Durch seine gezielte Verwendung in verschiedenen Beiträgen wird er immer wieder ins Gedächtnis der Fans gerufen und immer weiter verfestigt. Die vier Haupt-Frames Tradition, Herkunft, Persönlichkeit und Leidenschaft sind innerhalb des mentalen Raums als crossmediale Kernaussagen tätig, die durch ihr regelmäßiges Auftreten auf multi-modaler Ebene in den Beiträgen auftreten. Sie markieren dabei als eine Art inhaltliches Etappenziel, um dafür zu sorgen, dass sie je nach Wesen des verwendeten Kanals mediengerecht ihre Umsetzung finden. Bekräftigt werden sie durch ihr Netzwerk an Einzelaussagen, die in Form von konkreten Füllwerten jeweils auf eine oder auch mehrere Kernaussagen bezogen sein können. Da dabei die Etablierung und Herausarbeitung der Frames der Markenkommunikation des FC Schalke 04 im Fokus der Untersuchungen standen, sind andere mögliche Frames, die eröffnet werden könnten nicht berücksichtigt und für die Analyse als nebensächlich für diese Arbeit betrachtet worden.



## 6 Die gewonnenen Erkenntnisse und der Schlussgedanke

Im Rahmen der Arbeit sollte untersucht werden ob, und wenn ja, wie Fans in der Markenführung von professionellen Fußballvereinen verwendet werden. Bereits zu Beginn war es daraufhin ziemlich schnell offenkundig geworden, dass man dafür anfänglich den Begriff des Fans in seiner Gänze erfassen muss. Es sollte versucht werden, anhand verschiedener bisheriger Ansätze zum Fanbegriff eine geeignete Eingrenzung dieses Konzepts zu finden, um ihn für den Gebrauch im Rahmen der Arbeit gezielt verwenden zu können. Dabei wurde recht schnell deutlich, dass es sehr schwer ist, eine allgemeine Definition für diesen Begriff und das durch ihn ausgedrückte Konzept zu finden, welches jeden seiner Facetten zusammenbringt. Einen Fan in seiner Komplexität aus wissenschaftlicher Perspektive zu erfassen scheint mir nach Anfertigung dieser Arbeit sehr ambitioniert zu sein. Es gibt unzählige Faktoren, die einen Fan letztlich zu dem machen was er ist. Am Ende ist jedoch jeder einzelne von ihnen sehr unterschiedlich. Das Hauptproblem besteht dabei, zumindest in meinen Augen darin, dass die Verwendung des Fanbegriffs nicht klar absteckbar ist. Es gibt beispielsweise Musikfans, Sportfans, oder viele andere Kontexte in denen der Begriff verwendet wird. Genau in diesem Punkt liegt die Schwierigkeit eine klare Eingrenzung vorzunehmen. Für diese Arbeit wurde der Fanbegriff so ausgelegt, dass sich Menschen, die sich auf eine bestimmte Art mit dem Verein identifizieren oder sich ihm auf eine einzigartige Weise zugehörig fühlen und diese auch offen bekunden, als Fans bezeichnet werden können. Denn nicht jeder Fan ist gleich, aber sie haben immer eines gemeinsam: die Verbundenheit zum Verein. Wie genau sich diese Verbundenheit oder Gefühlsbeziehung zum Verein ausdrückt oder manifestiert ist in erster Linie zweitrangig. Es gibt keinen Fan erster oder zweiter Klasse. Dabei kann der Fan ein Mitarbeiter, Spieler, Funktionär, Aktionär, Besucher oder auch nur ein Mensch vor dem Fernseher sein. Sie alle vereint der Verein im Rahmen einer Gefühlswelt, die nicht fassbar ist, und das ist es, was einen Fan für diese Arbeit ausmacht.

Nachdem nun zuerst der Fanbegriff für die Verwendung in der Arbeit definiert wurde, konnten die verschiedenen Bestandteile der einzelnen Markenidentitäten der Vereine und wie die Vereine nach außen hin kommunizieren vorgenommen werden. Mit Hilfe der vorgebrachten Analyse der einzelnen Vereine Borussia Dortmund, Bayern München wie auch Schalke 04 konnten mehrere Unterschiede, jedoch auch punktuell auftretende Gemeinsamkeiten erkannt werden. Hierbei kann konstatiert werden, dass jeder der drei Vereine einen im wesentlichen unterschiedlichen Ansatz zur Markenprofilierung der Identität und seiner Kommunikation verwendet.

Im Fall von Borussia Dortmund werden eher abstrakte und inhaltliche Elemente, die auf der Ebene der Emotionen anzusiedeln sind, in den Mittelpunkt der Markenidentität und -kommunikation gerückt. Man hebt sich von anderen Vereinen ab, indem nicht nur spezialisierend auf den Faktor der Herkunft, der regionalen und kulturellen Verankerung und der Tradition eingegangen wird, sondern versucht die Fans durch die Betonung von Markenkernen, wie Bindungskraft, Echtheit und Intensität abzuholen. Der Verein setzt dabei schwerpunktmäßig und gezielt auf Inhalte, die kein Hintergrundwissen verlangen. Borussia Dortmund schafft es mit seiner kreierten Markenidentität, eine emotionale Verbindung zu generieren, die weit über den Fußball hinausgeht und auch darüber hinaus verstanden werden kann. Dieser Versuch der Mehrwertsgenerierung und der Markenprofilierung stellt einen Bruch zu klassischen Identitäten von Fußballvereinen dar.

Der BVB versucht durch das Konzept einer nicht ‚greifbaren‘ Markenidentität eine Einzigartigkeit zu schaffen, die nicht nur auf den Fußball selbst beschränkt ist. Man versucht durch eine emotionale Komponente eine Gemeinschaft zu schaffen, die einer Familie gleichen soll. In der Markenkommunikation von Borussia Dortmund fällt auf, dass durch das abstrakte Identitätskonzept wenig mit Symbolen oder bildlichen Elementen gearbeitet wird, die mit dem Verein in Verbindung gebracht werden können. Stattdessen liegt der Fokus auf der Etablierung einer einzigartigen Atmosphäre in der jeder die Intensität der Faszination Fußball spüren kann. Der Verein schafft durch seinen langjährigen Slogan ECHTE LIEBE für Fußballinteressenten etwas zu erzeugen, dass es so im Fußball bisher noch nicht gibt. Man baut einen Bewusstseinsrahmen bei dem es um die Sache und nicht mehr nur um den einzelnen geht. Im Stadion sind alle gleich. Ob arm oder reich, Mann oder Frau, egal welche Hautfarbe jemand hat, im Stadion stehen sie alle vereint in der Liebe zum Sport und zu ihrem Verein.

Dadurch, dass Borussia Dortmund nur wenige Aspekte aus der Vergangenheit oder der Herkunft verwendet, schafft er es einen überregionalen Raum an Menschen zu erreichen. Das Konzept der ECHTEN LIEBE ist dabei auch auf internationaler Ebene leicht verständlich und umsetzbar. Die universale Botschaft die der Verein kommuniziert zeigt eine stimmige und äußerst durchdachte Form der Markenprofilierung. Sie ist leicht verständlich und adaptierbar, birgt jedoch vor allem im heutigen Profifgeschäft des Fußballs eine Risiken. Ein Spieler ist letzten Endes immer eine ‚ein-Mann-Ich-AG‘. Sobald ein anderer Verein mehr bezahlt als der aktuelle Arbeitgeber, so ist ein Wechsel nicht ausgeschlossen. Die Zeiten in denen Spieler ganze Karrieren beim gleichen Verein verbringen sind vorbei, denn der Fußball hat sich genauso gewandelt, wie auch das Geschäft. Da die Fans die Treue, die sie dem Verein gegenüber entgegenbringen, auch auf die Mannschaft projizieren, kann die Markenidentität schnell brüchig werden.

Vergleichend dazu ist die Markenidentität des FC Bayern München stark auf das einzigartige Selbstverständnis und den sportlichen Erfolg des Vereins ausgerichtet. Der Verein sieht sich im Fußballsport als eine Premium-Marke, die im deutschen Raum unangefochtener Marktführer in seinem Gebiet ist. Den sportlichen Erfolg in die Identität und Kommunikation einer Sportmarke einzubeziehen, ist ein gern und häufig verwendetes Mittel. Es ist nicht nur einfach, sondern dabei auch sehr effektiv. Allerdings ist es gleichzeitig extrem riskant. Sollte einem Verein plötzlich der Erfolg auf lange Sicht verwahrt bleiben, so kann es zu einer erheblichen Zäsur zwischen dem Soll- und dem Ist-Bild einer Marke und seiner Identität kommen. Ein Abbau des Markenimages von innen heraus könnte die Folge sein und die auf lange Sicht ausgelegte Markenstrategie kann dabei in sich zusammenstürzen.

Zwar wird dem Markenkern des Erfolgs eine entscheidende Bedeutung in der Markenführung des Vereins zugedacht, allerdings besteht die Identität einer Marke nicht nur aus einer Komponente. Die Herausstellung der bayerischen Tradition und des typisch bayerischen Selbstempfindens werden vom Verein in seiner Markenführung aufgegriffen. Bereits der Slogan MIA SAN MIA ist in Dialektform präsentiert und steht neben einem einzigartigen Selbstverständnis für einen regional-kulturellen Herkunftsbezug. Das Vereinswappen steht dabei ebenso für Bayern wie auch die reichlichen kulturellen symbolischen Verankerungen, die bis weit über die deutschen Grenzen hinaus bekannt sind. Von der Mass Bier bis hin zur Lederhosen und dem Dirndl bietet der Kulturraum Bayern eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die Etablierung eines starken Markenkerns als Säule der Markenidentität.

Die Symbolkraft und der Bindungscharakter der von der Leitidee MIA SAN MIA ausgeht, stellt den letzten entscheidenden Baustein in der Markenführung des Vereins dar. Er kommuniziert mehr als nur eine Auffassung, sondern er verbindet Menschen miteinander und spricht davon, dass man eben der ist, der man ist. Der Markenslogan steht für Stolz und die feste Verbundenheit zwischen Fans und Verein, aber auch für eine Aussage, die fern ab des Fußballs auch von großer Relevanz ist. Man signalisiert, dass es nicht nur um die verschiedenen Markkerne des Vereins geht, sondern auch um Attribute wie Zusammenhalt und Standhaftigkeit. Man steht in jeder Situation zusammen, egal was passiert. Alle Teile der Marke Bayern München gehören zusammen und werden immer „zueinander stehen“ (s. Abb. 25). Darüber hinaus drückt es eine Überzeugung aus, dass man sich nicht von anderen verändern und beeinflussen lassen soll. Vor allem in Bezug auf den FC Bayern ist es eine sehr gut gewählte Botschaft, denn konstanter sportlicher Erfolg schafft Missgunst. Mit der Formulierung des Slogans konnte der Verein eine Aussage realisieren, die in dieser Form einzigartig ist, da sie so viele verschiedene Aspekte gleichzeitig berücksichtigt und in seiner Auslegung facettenreich ist.



Im Gegensatz zu den beiden anderen Vereinen setzt Schalke 04 seine markenidentitären Schwerpunkte auf die Verankerung zur Region des Ruhrgebiets, seiner Herkunft und der langen Tradition. Ein Klub von „Kumpeln“ und „Malochern“, der Verweise auf die „Knappenschmiede“ oder eine durchgehende und offenkundige Verwendung von Symboliken, die mit dem Bergbau in Verbindung gebracht werden, um nur einige Beispiele zu nennen, zeugen von dieser Schwerpunksetzung. Der stringente Gebrauch der Symbolik im Rahmen der Markenkommunikation hebt den Verein klar von Borussia Dortmund und Bayern München ab. Auf diese Weise erzeugt Schalke 04 einen einzigartigen Wiedererkennungswert der Marke und, bezogen auf den Einsatz von symbolischen Elementen, schafft der Verein ein einfaches Mittel, um eine überregionale Identitätsstiftung zu etablieren. Die regionale Verwurzelung und die Verweismöglichkeit auf Tradition ist noch immer ein starkes Aushängeschild im Fußball. Fußballvereine, aber auch Sportmannschaften im Allgemeinen, werden noch immer stark durch regionale und kulturelle Einflüsse geprägt. Dieser Umstand ist genauer gesagt eigentlich nicht gänzlich vermeidbar und Vereine nutzen diesen Aspekt noch immer gerne aus. Jedoch steht auch der Fußball nicht still und die Vereine sind letztlich auch Unternehmen, die versuchen stetig zu wachsen. Die eigene Liga oder das Land ist dabei nicht mehr genug und man muss versuchen neue Märkte zu erschließen. Unter diesem Gesichtspunkt könnte es der FC Schalke zukünftig schwer haben mit seiner jetzt aufgebauten Markenidentität auf internationalen Level Mehrwert zu generieren, da nicht alle Inhalte der Herkunft oder Tradition des Vereins überregional verständlich und dekodierbar sind. Zusätzlich ist die Vermittlung dieser Markenkerne widersprüchlich zum heutigen Profigeschäft Fußball. Fußballprofis, die Millionengagen erhalten und beispielsweise aus anderen Regionen als dem Ruhrgebiet verpflichtet werden, können eigentlich nicht in die Markenführung des Vereins mit eingebunden werden, da sie mit keinem der beiden Inhalte verbunden werden können. Die Gefahr eines Bruchs mit der Markenidentität ist in diesem Fall nicht ausgeschlossen.

Aus diesen Gründen sollte Schalke 04, hauptsächlich unter den Gesichtspunkten, dass man zukünftig weitere Fans gewinnen und im Verlauf der Internationalisierung des Sports nicht zurückbleiben will, seine Markenidentität modifizieren oder um andere Komponenten erweitern. Zwar verfügt der Verein über einen stringent verfolgten ‚roten Faden‘ im Rahmen seiner Markenkommunikation, jedoch sind die Inhalte nicht für jeden potentiellen Fan oder ein gewisses Maß an Vorwissen auf Anhieb verständlich. Natürlich muss es weiter Verweise auf bisherige Kernkompetenzen, wie Tradition oder Herkunft geben, um die jetzigen Fans nicht zu verlieren, man sollte aber auch andere Elemente verankern, die eine einfachere Erschließung der Marke durch Fußballinteressierte ermöglicht.

Obwohl sich Verbundenheit von Fans gegenüber ihrem Verein nur schlecht messen lässt, scheint Borussia Dortmund, neben dem FC Schalke 04, und dessen Fans eine besondere und einzigartige Form der Verbindung aufzuweisen. Dieser Eindruck mag auch dem Umstand geschuldet sein, dass die beiden Vereine stärker als der FC Bayern München auf einer emotionalen Ebene agieren. Es fällt auf, dass Borussia Dortmund in der Art wie die Markenidentität aufgebaut wurde und kommuniziert wird, sehr stark an eine klassische Unternehmensführung, wie die von beispielsweise Apple erinnert. Man versucht nicht explizit den Verein, also letztlich das Produkt, zu vermarkten, sondern darum einen Mehrwert und eine emotionale Erlebniswelt zu schaffen. Dabei steht die emotionale Komponente klar im Vordergrund und wird inhaltlich von der Leitidee ECHTE LIEBE getragen. Da die Kernelemente der Kommunikation des Vereins sehr abstrakt sind, werden die Fans gerne und oft in die Markenführung eingebunden. Die Verwendungsform der Faneinbettung variiert dabei sehr stark, z.B. gibt es Beiträge von Fans oder sogar Spielern und kontrastiv eine mögliche Auszeichnung für das Verhalten der Fans. Durch die hohe Abstraktion der Kernaussagen eröffnen sich dem Verein eine Vielzahl von verschiedenen Möglichkeiten, um seine Fans in die Markenkommunikation zu integrieren, da vieles aufgenommen werden kann, wie die Beispiele beweisen. Betrachtet man nun das Assoziationsnetzwerk (s. Abb. 20) und die kommunizierten Kernelemente, kann man medienübergreifend und auf multimodalen Level von einer gelungenen Form der Markenprofilierung und -kommunikation sprechen, deren Botschaft weit über den Sport hinaus verständlich ist.

Im Vergleich dazu verwendet Bayern München seine Fans für die Markenkommunikation auf eine andere Weise. Dies liegt einerseits darin begründet, dass die Markenerne Erfolg und Leistungsorientierung des Vereins in den Sportbereich zu verorten sind, andererseits in der kommunikativen Leitidee MIA SAN MIA (s. Abb. 30). In dem Markenslogan verbirgt sich überwiegend eine spezielle Form der Überzeugung und des Selbstverständnisses die das Unternehmen von sich hat. Fans werden dabei meistens im Kollektiv verwendet und sie sprechen dabei meist nicht selbst, sondern der Verein. Nur der letzte Beitrag #MIASANMEISTER bildet dabei eine Ausnahme (s. Abb. 29). Zwar sind die Fans wieder als Gruppe dargestellt, wohingegen sie hier selbst ‚zu Wort kommen‘. Auffällig ist allerdings, dass dabei überwiegend der sportliche Erfolg der Mannschaft im Vordergrund steht. Nicht nur der Verein, sondern auch die Fans sich bereits vollständig mit der Leistungsorientierung und den Erfolgsgedanken identifizieren. Es war sehr interessant zu sehen auf welche Weise und wie sehr diese Verankerung der beiden Kernaussagen auch bereits bei den Fans greift und in Form des Fan Awards auch die sie zugänglich gemacht wird. Dieses Empfinden des ‚auf allen Ebenen Erfolg haben‘ durchzieht den gesamten Verein. Darüber hinaus sind auch alle anderen Kernaussagen, jedoch nicht in

dem Ausmaß, in der Markenkommunikation crossmedial und konform verwendet worden, weshalb man von einer vollständigen Integriertheit der Kommunikation sprechen kann.

Das Assoziationsnetzwerk des FC Schalke 04 zeigt, dass der Verein nicht in Gänze so wahrgenommen wird wie er es selbst kommuniziert, zumindest nicht durch die Verwendung seiner Fans (s. Abb. 40). Der Aspekt der Toleranz, der einer der Markenerne der Identität des Vereins ausmacht, wird dabei in den sozialen Medien und auch auf der Webseite von Schalke nicht offen kommuniziert. Lediglich in einer Ausgabe des Vereinsmagazins gab es einen Artikel in dem man sich gegen rechtsradikalen Rassismus positionierte. Jedoch ist ein einziger Beitrag weder ausreichend, um die Botschaft effizient zu etablieren, noch um von einer integrierten oder stimmigen Form der Kommunikation zu dieser Thematik sprechen zu können. Stattdessen konnte ein anderer Haupt-Frame als Kernaussage identifiziert werden. Sie war zum einen auf allen Kanälen präsent und wurde zum anderen auf unterschiedlichste Art und Weise dargeboten. Anstelle der vom Verein kommunizierten Kernaussage Toleranz konnte der Frame Persönlichkeit als eine Kernbotschaft, der durch den Verein verwendeten Fanbeiträge, ausgemacht werden. In diesem Frame manifestiert sich, in Verbindung mit der Kernaussage Leidenschaft, die kommunikative Leitidee WIR LEBEN DICH sogar letztlich am eindeutigsten. Verweise mit der Tradition und der Herkunft des Vereins sind zwar möglich, können dabei allerdings die Leitidee nicht vollends und zufriedenstellend mit Inhalten anreichern. Die Etablierung des Persönlichkeit-Frames bringt das WIR im Markenslogan zur Geltung und zeigt, dass der Verein aus mehr Personen besteht als nur aus Trainern, Spielern oder Funktionären. Genau genommen sind sie auch ‚nur‘ Angestellte des Unternehmens und meist nicht lange dort beschäftigt. Der Slogan trifft daher sogar besser auf die Fans selbst zu und nicht auf den Verein, weshalb es verwunderlich ist, dass keine der Kernaussagen der Markenkommunikation auf diesen Aspekt eingeht.

Die Integrierung der Fans in die Markenführung der einzelnen Vereine wurde aus frame-semanticischer Perspektive hin untersucht. Dabei war es wichtig festzustellen, ob die Vereine letzten Endes so gesehen werden, wie sie es selbst in ihrer Markenidentität festlegen und definieren. Um die zu Beginn der Arbeit gestellte Frage zu berücksichtigen, Fans werden von Vereinen sehr wohl verwendet, um ihre Markenprofilierung voranzutreiben. Ihre Verwendung bietet eine Möglichkeit, um über den Fußball hinaus über den Verein zu berichten und Menschen mit ihm in Verbindung zu bringen. Durch sie wird der Verein lebendig, sie sind für die Stimmung im Stadion verantwortlich und sie zeigen, dass es im Fußball um mehr geht, als nur um Siege oder Niederlagen. Sie verbinden den Sport und die alltägliche Lebenswelt und reichern dabei die Geschehnisse rund um den Verein emotional an. Genau darin liegt ihre Stärke und

Einzigartigkeit. Und genau das ist es was Vereine für sich und ihre Markenführung verwenden. Es ist zum einen die öffentliche Bekundung zum Verein, die ein Verein für sich nutzen kann. An dieser Stelle ist es in erster Linie unwichtig, ob es sich bei der Person um eine Berühmtheit handelt oder nicht. Jeder von ihnen kann gegenüber dem Verein einen Mehrwert generieren. Celebrities beispielsweise durch ihre mediale Reichweite, andere wiederum durch ihre ‚Likes‘ oder das ‚reposten‘ einer Nachricht. Wieder andere durch ihre bloße Partizipation auf den Vereinskanälen. Zum anderen werden Fans von den Vereinen verwendet, um ein stimmiges Markenidentitätsbild von sich zu etablieren, denn stimmt das Markenselbstbild mit dem Markenfremdbild überein, so kann man diese Kongruenz für Werbezwecke nutzen. Dieser Punkt stellt den entscheidenden Punkt dar, weshalb Vereine Fans überhaupt verwenden. Diese Aussage klingt womöglich etwas überspitzt formuliert und extrem. Letztlich ist sie das aber auch. Wenn man nicht gezielt darauf achtet wie Vereine Fans in ihre Markenführung einbinden, dann wird einem diese Tatsache nicht wirklich bewusst. Allerdings etablierte sich diese Auffassung im Verlauf der Arbeit und manifestiert sich eindrucksvoll in der durchgeführten frame-semantischen Analyse. Durch die frame-semantischen Netzwerke der Vereine wird deutlich, dass durch Fans emotionale Komponenten in die Vereinskommunikation eingebettet werden, wodurch wiederum ein Mehrwertcharakter und eine Identifikationsgrundlage für andere Fans etabliert wird. Durch die Einbettung von Fans müssen Inhalte nicht mehr ständig explizit genannt werden, da Fans durch ihr markenkonformes Auftreten bereits sehr viele Komponenten implizieren für die ein Verein steht. Diese Eigenschaften von Fans sind für die Vereinskommunikation einzigartig und stellen eine Möglichkeit dar die Markeninhalte der Vereine mit der Alltagswelt ihrer Zuschauer auf lange Sicht hin zu verknüpfen.

Am Ende der Arbeit steht die Beantwortung der Frage, ob Vereine externe Faktoren, wie Fans einer sind, im Rahmen ihrer Markenkommunikation überhaupt verwendet sollten, da sie nicht immer steuerbar sind. Nach ausgiebigen Überlegungen und unter Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Arbeit kann und muss diese Frage mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden. Die Entscheidung liegt vor allem darin begründet, dass in der heutigen Zeit und durch die starke Verbreitung und Wichtigkeit von sozialen Medien, wie Facebook oder Instagram, das Markenführungsverhalten so entscheidend verändert haben. Durch sie ist ein ständiger und direkter Austausch mit Fans und anderen Personen möglich den man für sich nutzen kann. Die Entscheidung, diese Inhalte schlussendlich zu verwenden, bleibt dabei jedem Unternehmen selbst vorbehalten. Allerdings sind externe Eindrücke und deren Wiederverwendung, ein einfacher Weg, um nach außen hin zu zeigen, dass man so gesehen wird, wie man es gerne möchte. Verwendet man externe Faktoren nicht, so ist es nicht möglich, dies abzubilden. Vor allem im

Fußball, indem viel mit emotionalen und immateriellen Inhalten gearbeitet wird, ist die Einbeziehung von Fans in die Markenkommunikation unerlässlich. Es wurde bereits darauf verwiesen, dass einige der Kernaussagen der Vereinsidentitäten von den Vereinen selbst nicht, zumindest nicht durch den Fußball, kommuniziert werden können. Sei es der Herkunfts- und Traditionsgedanke von Schalke 04, die Bindungskraft des BVB oder die Tradition und das Selbstverständnis des FC Bayern München. Sie alle sind nur teilweise oder nur schlecht durch den Verein kommunizierbar, was eine Verwendung von Fans für die Markenkommunikation unerlässlich macht. Vor allem für Vereine wie Borussia Dortmund oder den FC Schalke 04 bilden die Fans einen essentiellen Bestandteil der Markenidentität und sollten daher nicht vernachlässigt werden. Sie beziehen einen Großteil ihrer Kernelemente der Markenidentität auf Ebenen, die außerhalb des Fußballs liegen, wodurch Fans in ihrer Markenkommunikation einen Schlüsselfaktor der Markenführung bilden. Vereine verwenden in ihrer Markenführung immer häufiger abstrakte Komponenten, um eine emotionale Bindung zu ihren Fans zu generieren. Sie versuchen eine Markenwelt zu etablieren, die über den Sport hinausgeht. Um das zu erreichen bietet die Einbeziehung von Fans ein probates Mittel, um den Fußball mit dem Alltag der Menschen zu verbinden.

Für den Fußball selbst besteht die größte Herausforderung darin, dass sich Fußballvereine der immer weiter voranschreitenden Internationalisierung des Sports nicht verschließen dürfen. Die Fußballvereine müssen in diesem Kontext verstehen, dass eine ursprüngliche und klassische Form der Markenidentität auf lange Sicht nicht mehr zum Erfolg führen kann. Markenerne, wie beispielsweise Tradition oder Herkunft, sind wichtige Bestandteile eines jeden Fußballvereins und werden vermutlich nie ganz verschwinden. Nichtsdestotrotz müssen sich Vereine im Klaren sein, dass man damit auf überregionaler und internationaler Ebene nicht nachhaltig wachsen kann und eine Stagnation droht. Erfolg in Verbindung mit einem einfachen und übertragbaren Konzept sind die entscheidenden Schlüsselpunkte, die in Zukunft die Identitätsbildung von Fußballvereinen prägen werden. Man darf seine Wurzeln nicht komplett vergessen, um die bisherigen Fans nicht zu verlieren, aber sich der Entwicklung auch nicht verschließen, damit neue Märkte erschlossen werden können. Das Mittelmaß zwischen diesen beiden Aspekten zu finden, wird eine der großen zukünftigen Herausforderungen für den Fußball und jeden Verein sein, der auf Dauer konkurrenzfähig sein will.

## Literaturverzeichnis

**Alexa, Frank (2014):** *Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen*. In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 167-193.

**Barney, Jay B. (1986):** *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?* In: *The Academy of Management Review*. 1. Juli 1986. Vol. 11(3). S. 656-665.

**Baumgarth, Carsten (2014):** *Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte*. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Becker, Roman & Daschmann, Gregor (2016):** *Das Fan-Prinzip. Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Berndt, Thorsten (2014):** *Fans und Vergemeinschaftungsprozesse*. In: *Soziologische Revue*, Jahrgang 37, 2014. S. 283-296.

**Blinda, Lars (2003):** *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)* (Herausgegeben von Burmann, Christoph) Universität Bremen.

**Borussia. Das Mitglieder magazin (05.05.2018):** *Roman Weidenfeller. Ein Klub, eine Karriere*. Saison 2017/2018, Heft 144.

**Bradley, Joseph M. (1998):** *Sport and the contestation of cultural and ethnic identities in Scottish society*. *Immigrants & Minorities*, vol. 17. S. 127-150.

**Bridgewater, Sue (2010):** *Football Brands*. Palgrave Macmillan: New York, NY & Hampshire, UK.

**Bruhn, Manfred & Boenigk, Michael (1999):** *Integrierte Kommunikation. Entwicklungsstand in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Bruhn, Manfred (2003):** *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen.

**Bruhn, Manfred (2004a):** *Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken*. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 3-49 (= Bd. 1).

**Bruhn, Manfred (2004b):** *Planung einer Integrierten Markenkommunikation*. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 1441-1465 (= Bd. 2).

**Bruhn, Manfred (2016b):** *Konzepte der integrierten Marketing- und Unternehmenskommunikation: Übersicht und kritische Würdigung.* In: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolph & Langner, Tobias (Hrsg.) (2016): *Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen.* Wiesbaden: Springer Gabler. S. 75-100.

**Bruhn, Manfred (2016b):** *Strategische Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation: Die Anbieterperspektive.* In: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolph & Langner, Tobias (Hrsg.) (2016): *Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen.* Wiesbaden: Springer Gabler. S. 103-128.

**Bruhn, Manfred & Stauss, Bernd (Hrsg.) (2008):** *Dienstleistungsmarken. Forum Dienstleistungsmanagement.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Bühler, André & Nufer, Gerd (2013):** *Marketing im Sport.* In: Nufer, Gerd & Bühler, André (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing.* Berlin: Erich Schmidt Verlag. S.27-64.

**Bühler, André; Scheuermann, Thorsten & Nufer, Gerd (2013):** *Markentypen im deutschen Profisport – Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung in den deutschen Teamsportligen.* Reutlingen: Deutsches Institut für Sportmarketing (= Nachspielzeit, Bd. 3).

**Bühler, André & Schunk, Holger (2013):** *Markenmanagement im Sport.* In: Nufer, Gerd & Bühler, André (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing.* Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 117-146.

**Burmann, Christoph; Blinda, Lars & Nitschke, Axel (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)* (Herausgegeben von Burmann, Christoph) Universität Bremen.

**Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo & Hemmann, Frank (2012):** *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling.* Wiesbaden: Springer Gabler.

**Burmann, Christoph & Maloney, Philip (2008):** *Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken.* In: Bruhn, Manfred & Bernd, Stauss (Hrsg.): *Dienstleistungsmarken. Forum Dienstleistungsmanagement.* Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 191-212.

**Burmann, Christoph; Riley, Nicola-Maria; Halaszovich, Tilo & Schade, Michael (2017):** *Identity-Based Brand Management. Fundamentals – Strategy – Implementation – Controlling.* Wiesbaden: Springer Gabler.

**Burmam, Christoph; Ulbricht, Anna Maleen & Schade, Michael (2014):** *Identitätsbasierte Markenführung im Sport – Herausforderung Brand Delivery*. In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 93-105.

**Busse, Dietrich (2009):** *Semantik*. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag. (= UTB, Bd. 3280).

**Busse, Dietrich (2015):** *Sprachverstehen und Textinterpretation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**BVB Nachhaltigkeitsbericht zur Saison 2016/17 (2017):** *Unser Spiel: Verantwortung übernehmen*. [https://verantwortung.bvb.de/images/bvb/BVB\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_Saison\\_2016\\_2017.pdf](https://verantwortung.bvb.de/images/bvb/BVB_Nachhaltigkeitsbericht_Saison_2016_2017.pdf) (28.06.2018).

**Caywood, Clarke; Schultz, Don & Wang, Paul (1991):** *Integrated marketing communications – a survey of national consumer goods advertisers. Research and Report*. Northwestern University: Medill School of Journalism. S. 1–42.

**Davidson, Hugh (1998):** *Even More Offensive Marketing. An Exhilarating action guide to winning in business*. London: Penguin.

**Deitmar, Hanna Lena (2012):** *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Behavioral Branding*. Wiesbaden: Gabler Verlag. (= Unternehmensführung und Marketing, Bd. 54).

**Eichberg, Henning (2003a):** *Sport*. In: Hügel, Hans-Otto (Hrsg.): *Handbuch Populäre Kultur*. Stuttgart/Weimar: Verlag J. B. Metzler. S. 430-437.

**Eichberg, Henning (2003b):** *Stadion*. In: Hügel, Hans-Otto (Hrsg.): *Handbuch Populäre Kultur*. Stuttgart/Weimar: Verlag J. B. Metzler. S. 437-441.

**Esch, Franz-Rudolph (1999):** *Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. Wiesbaden: Gabler.

**Esch, Franz-Rudolph; Wicke, Andreas & Rempel, Jan Eric (2005a):** *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*. In: Esch, Franz-Rudolph (Hrsg.): *Moderne Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 3-55.

**Esch, Franz-Rudolph; Langer, Tobias & Rempel, Jan Eric (2005b):** *Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität*. In: Esch, Franz-Rudolph (Hrsg.): *Moderne Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 203-129.

**Fillmore, Charles (1982):** *Frame Semantics*. In: The Linguistic Society of Korea (Hrsg.): *Linguistics in the Morning Calm*. Seoul: Hanshin Publishing Corp. S. 111-137.



**Fritzsche, Betinna (2011):** *Pop-Fans. Studie einer Mädchenkultur*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (= Geschlecht & Gesellschaft, Bd. 31).

**Fulconis, François & Pache, Gilles (2014):** *Football passion as a religion: the four dimensions of a sacred experience*. *Society and Business Review*, 9(2). S. 166-185.

**Geschäftsbericht 2016/2017 KGaA Konzern (2017):** [http://aktie.bvb.de/content/download/2226/35894/38/file\\_1/GB\\_2016-2017++s.pdf](http://aktie.bvb.de/content/download/2226/35894/38/file_1/GB_2016-2017++s.pdf) (28.06.2018).

**Girtler, Roland (1996):** *Randkulturen: Theorie der Unanständigkeit*. Wien: Böhlau.

**Göttlich, Udo & Krischke-Ramaswamy, Mohini (2003):** *Fan*. In: Hügel, Hans-Otto (Hrsg.) (2003): *Handbuch Populäre Kultur*. Stuttgart/Weimar: Verlag J. B. Metzler. S. 167-172.

**Hammann, Peter (2004):** *Eine zielgruppenorientierte Marketingkonzeption für Fußballclubs*. In: Hammann, Peter; Schmidt, Lars & Welling, Michael (Hrsg.): *Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 331-356.

**Haug, Andrea (2012):** *Multisensuelle Unternehmenskommunikation: Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne*. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Haupt, Tobias & Herberth, Christoph (2017):** *Fan-Kommunikation 3.0: Neue und innovative Möglichkeiten der Fan-Kommunikation im Zeitalter der digitalen Medien. Implikationen, Chancen und Herausforderungen für die Fans und Vereine im digitalen Social-Media-Zeitalter*. In: Schneider, André; Köhler, Julian & Schumann, Frank (Hrsg.): *Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS. S. 159-173. (= Reihe „Angewandte Forschung im Sport“).

**Höpfner, Romy (2010):** *Ansätze der Markenidentität. Gemeinsamkeiten und Unterschiede* (Diplomarbeit, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften). Mittweida: Hochschule Mittweida.

**Hoffer, Eric (1965):** *Der Fanatiker. Eine Pathologie des Parteigängers*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Horak, Roman (2008):** *Game without Frontiers? Fußball zwischen Atavismus und Modernität*. In: Rautenberg, Michael; Tillmann, Angela & Böhnisch, Lothar (Hrsg.): *Doppelpässe. Eine sozialwissenschaftliche Fußballschule*. Weinheim: Juventa Verlag. S.10-23.

**Horch, Heinz-Dieter; Schubert, Manfred & Walzel, Stefan (2014):** *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Berlin; Heidelberg: Springer Verlag.

**Keller, Kevin Lane (2013):** *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

**Kaiser, Sebastian & Müller, Christian (2014):** *Theorie und Praxis der Markenführung im Sport*. In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 57-72.

**Kapferer, Jean-Noël (1992):** *Die Marke – Kapital des Unternehmens*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

**Kernstock, Joachim (2009):** *Behavioral Branding als Führungsansatz. Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken*. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolph; Kernstock, Joachim & Herrmann, Andreas (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. Wiesbaden: Gabler. S. 4-33.

**Klein, Constantin & Schmidt-Lux, Thomas (2006):** *Ist Fußball Religion? Theoretische Perspektiven und Forschungsbefunde*. In: Thaler, Engelbert (Hrsg.): *Fußball – Fremdsprachen – Forschung*. Aachen: Shaker. S. 18-35.

**Kliatchko, J (2005):** *Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)*. International Journal of Advertising, 24(1). S. 7–14.

**Könecke, Thomas (2014):** *Grundlegende Betrachtung des Sports zur Ableitung von Implikationen für das Markenmanagement im und mit Sport*. In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 29-56.

**Kratochvil, Jan (2011):** *Modernes Marketing für Sportvereine. Ein Praxishandbuch. Vereinsidentität – Kommunikation – Facebook, Twitter & Co*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.

**Maloney, Philip (2008):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. (= Reihe „Innovatives Markenmanagement“).

**Martínez, Matías (2002):** *Warum Fußball?* In: Martínez, Matías (Hrsg.): *Warum Fußball? Kulturwissenschaftliche Beschreibungen eines Phänomens*. Bielefeld: Aisthesis Verlag. S. 7-35.

**Marx, Karl (2013):** *Buch I, Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band*. Berlin: Karl Dietz Verlag. (= Marx Engels Werke, Bd. 23).

**Mast, Claudia (2010):** *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft (= UTB, Bd. 2308).

**Meffert, Heribert (2004):** *Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive.* In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung.* Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 294-320. (= Bd. 1).

**Meffert, Heribert & Burmann, Christoph (2002):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung.* In: Meffert, Heribert; Burmann Christoph & Koers Martin (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung.* Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 35-72.

**Meffert, Heribert & Burmann, Christoph (2005):** *Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis.* In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph & Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Beispiele. Mit Bes Practice-Fallstudien.* Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 19-36.

**Meffert, Heribert; Burmann Christoph & Koers Martin (2002):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement.* In: Meffert, Heribert; Burmann Christoph & Koers Martin (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung.* Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 3-15.

**Nagel, Siegfried & Schlesinger, Torsten (2013):** *Markensegmentierung im Sport.* In: Nufer, Gerd & Bühler, André (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing.* Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 93-114.

**Sellmann, Matthias (2006):** *Die Gruppe – der Ball – das Fest. Die Erfahrung des Heiligen im Fußballsport.* In: Noss, Peter (Hrsg.): *Fußball ver-rückt: Gefühl, Vernunft und Religion im Fußball. Annäherung an eine besondere Welt.* Berlin: LIT Verlag. S. 35-58.

**Nufer, Gerd & Bühler, André (2013):** *Marketing im Sport: Einführung und Perspektive.* In: Nufer, Gerd & Bühler, André (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing.* Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 3-25.

**Petruck, Miriam (1996):** *Frame Semantics.* In: Verschueren, Jef; Östman, Jan-Ola; Blommaert, Jan; Bulcaen, Chris (Hrsg.): *Handbook of Pragmatics.* Philadelphia: John Benjamins. <https://pdfs.semanticscholar.org/b7ef/7d57d6c2ef9bbde0f4885206bc1b0757a49b.pdf> (09.06.2018).

**Preuß, Holger (2014):** *Bedeutung und Arten von Marken im Sport.* In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport.* Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3-27.

**Reckenfelderbäumer, Martin (2004):** *Auswirkungen der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs.* In: Hammann, Peter; Schmidt, Lars & Welling, Michael (Hrsg.): *Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 357-389.

**Riedmüller, Florian (2014):** *Marken-Management für Vereine als Ansatz zur Sicherung langfristiger sportlich-wirtschaftlicher Erfolge.* In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport.* Wiesbaden: Springer Gabler. S. 73-92.

**Ringle, Tanja (2006):** *Strategische identitätsorientierte Markenführung.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV).

**Roose, Jochen; Schäfer, Mike S. & Schmidt-Lux, Thomas (Hrsg.) (2010):** *Fans. Soziologische Perspektiven.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (= Erlebniswelten, Bd. 17; 1. Auflage).

**Rudolph, Udo; Körner, André; David, Andreas & Uhlig Stefan (2017):** *Der Fußball und die Fans: Fanarbeit in einem komplexen Netzwerk. Welchen Beitrag kann die Wissenschaft für praktische Fan-Arbeit leisten?* In: Schneider, André; Köhler, Julian & Schumann, Frank (Hrsg.): *Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven.* Wiesbaden: Springer VS. S. 13-26 (= Reihe „Angewandte Forschung im Sport“).

**Sammet, Kornelia & Gärtner, Christel (2012):** „*You will never walk alone*” – *Kommunikative Bezugnahmen der Religion und Sport angesichts der Krise des Todes.* In: Gugutzer, Robert & Böttcher, Moritz (Hrsg.): *Körper, Sport und Religion: Zur Soziologie religiöser Verkörperungen.* Wiesbaden: Springer VS. S. 167-189.

**Schade, Michael (2012):** *Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine. Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzen und der Relevanz der Markenpersönlichkeit.* Wiesbaden: Gabler Verlag (= Innovatives Markenmanagement, Bd. 32).

**Schmidt-Lux, Thomas (2010):** *Geschichte der Fans.* In: Roose, Jochen; Schäfer, Mike S. & Schmidt-Lux, Thomas (Hrsg.): *Fans. Soziologische Perspektiven.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 47-68 (= Erlebniswelten, Bd. 17).

**Schmidt-Lux, Thomas (2014):** *Die Geschichte der Fans: Historische Entwicklung und aktuelle Tendenzen.* Wiesbaden: Springer VS.

**Setzen, Karl M. (1999):** *Gruppen im Sport*. In: Schäfers, Bernhard (Hrsg.): *Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichte, Theorien, Analysen*. Wiesbaden: Quelle und Meyer. S. 169-286.

**Ströbel, Tim (2012):** *Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport. Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken*. Wiesbaden: Springer Gabler. (= Teil der Schriftenreihe *Marken- und Produktmanagement*).

**Stumpf, Marcus & Sautter, Daniel (2014):** *Erfolgskette der internen Markenführung in mitgliederbasierten Sportorganisationen*. In: Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger & Könecke, Thomas (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 255-272.

**Suchy, Günther (2013):** *Public Relations und Social Media im Sport*. In: Nufer, Gerd & Bühler, André (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 233-261.

**Tomczak, Torsten & Kernstock, Joachim (2004):** *Unternehmensmarken*. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 163-185 (= Bd. 1).

**Völcker, Matthias (2016a):** *Fan-Sein. Die Identität des Star Wars Fans*. Wiesbaden: Springer VS.

**Völcker, Matthias (2016b):** „Das ist einfach so ein Teil von mir...“: *Fan-sein und Fan-Identität als resonanter Interaktions- und Erfahrungsraum*. In: *kommunikation @ gesellschaft* 17 (2016). 27 pages. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-48336-2> (22.02.2018).

**Welling, Michael (2004):** *Die (Fußball-)Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen*. In: Hammann, Peter; Schmidt, Lars & Welling, Michael (Hrsg.): *Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. S. 391-418.

**Welling, Michael (2005):** *Markenführung im professionellen Ligasport*. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph & Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Beispiele. Mit Bes Practice-Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 495-522.

**Woisetschläger, David; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan; Schnöring, Marc (2015):** *Fußballstudie 2015. Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Technische Universität Braunschweig: Center for Sport Marketing Research.

**Woisetschläger, David; Backhaus, Christof; Dreisbach, Jan (2016):** *Fußballstudie 2016. Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Technische Universität Braunschweig: Center for Sport Marketing Research.

**Woisetschläger, David; Backhaus, Christof; Hageböling, Mona; Jaensch, Vanessa (2017):** *Fußballstudie 2017. Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Technische Universität Braunschweig: Center for Sport Marketing Research.

**Woratscheck, Herbert (2004):** *Kooperenz im Sportmanagement – Eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerben und Ligen*. In: Zieschang, Klaus; Woratscheck, Herbert & Beier, Klaus (Hrsg.): *Kooperenz im Sportmanagement*. Schorndorf: Hoffmann. S. 7-27 (= Sportökonomie, Bd. 6).

**Woratscheck, Herbert; Kunz, Reinhard & Ströbel Tim (2008):** *Co-Branding zwischen Sport und Medien: Eine Analyse des Fallbeispiels Schalke 04 TV*. In: Bruhn, Manfred & Bernd, Stauss (Hrsg.): *Dienstleistungsmarken. Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 139-161.

**Ziemann, Benjamin (2009):** *Sozialgeschichte der Religion*. Frankfurt am Main: Campus.

**Ziem, Alexander (2005):** Paper für die Konferenz *Diskursanalyse in Deutschland und Frankreich. Aktuelle Tendenzen in den Sozial- und Sprachwissenschaften*. 30. Juni – 2. Juli 2005. Paris, Université Val-de-Marne.

**Ziem, Alexander (2008):** *Frames und sprachliches Wissen: Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz*. Berlin: de Gruyter.

**Ziem, Alexander (2012):** *Werbekommunikation semantisch*. In: Janich, Nina (Hrsg.): *Handbuch Werbekommunikation*. Tübingen: A. Franke Verlag (= UTB, Bd. 8457). S. 65-87.

## Internetquellen

**Anstageslicht.de:** *Die ausführliche Chronologie: Borussia kurz vor der Pleite*.

<http://www.anstageslicht.de/themen/sport-und-fairness/pleite-borussia-dortmund/chronologie-von-der-meisterschaft-zur-pleite-und-wieder-heraus/> (24.06.2018).

**Bild.de (n. a.):** *Asien-Reise. Japaner feiern BVB-Stars*. <https://www.bild.de/video/clip/borussia-dortmund/bvb-ankunft-japan-52548782.bild.html#fromWall> (04.03.2018).

**Borussen Chronik 1909:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1909> (24.06.2018).

**Borussen Chronik 1920:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1920> (24.06.2018).



**Borussen Chronik 1940:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1940> (24.06.2018).

**Borussen Chronik 1960:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1960> (24.06.2018).

**Borussen Chronik 1970:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1970> (24.06.2018).

**Borussen Chronik 1990:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1990> (24.06.2018).

**Borussen Chronik 2010:** <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/2010> (24.06.2018).

**Der BVB:** *Borussia Dortmund ist das intensive Fußballerlebnis*

<https://www.bvb.de/Der-BVB/Ueber-uns> (28.06.2018).

**Deloitte (08/2016):** *Annual Review of Football Finance 2016*

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-Deloitte.%20Annual%20Review%20of%20Football%20Finance%202016\\_Auszug.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-Deloitte.%20Annual%20Review%20of%20Football%20Finance%202016_Auszug.pdf)

(04.03.2018).

**FC Bayern. Die Werte:** <https://fcbayern.com/de/club/werte> (01.07.2018).

**FC Bayern Erfolge (2018):** <https://fcbayern.com/de/club/erfolge/alle-titel> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 1900 bis 1932:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/1900-bis-1932-von-beginn-an-erfolgreich> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 1933 bis 1965:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/1933-bis-1965-harte-zeiten-und-wiederaufbau> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 1966 bis 1979:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/1966-bis-1979-goldene-jahre> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 1980 bis 1989:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/1980-bis-1989-umbruch-und-aufbruch> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 1990 bis 1999:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/1990-bis-1999-unstete-zeiten> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 2009 bis 2013:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/2009-bis-2013-das-historische-triple> (28.06.2018).

**FC Bayern Historie 2013 bis heute:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/2013-bis-heute-dominanz-und-titel> (01.07.2018).

**FC Bayern Meilensteine:** <https://fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900> (01.07.2018).

**FC Bayern München AG (2016):** *Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 2015/16*. Suchbegriff „FC Bayern AG“. <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (02.07.2018).

**FC Bayern Startseite:** <https://fcbayern.com/de> (01.07.2018).

**FC Bayern Vorstand – Andreas Jung:** <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/andreas-jung> (03.07.2018).

**FC Bayern Vorstand – Jörg Wacker:** <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/joerg-wacker> (03.07.2018).

**FC Bayern Werte – Freude:** <https://fcbayern.com/de/club/werte/freude> (01.07.2018).

**FC Bayern Werte – Innovation:** <https://fcbayern.com/de/club/werte/innovation> (01.07.2018).

**FC Bayern Werte – Respekt:** <https://fcbayern.com/de/club/werte/respekt> (01.07.2018).

**FC Bayern Werte – Tradition:** <https://fcbayern.com/de/club/werte/tradition> (01.07.2018).

**FC Bayern Werte – Verein:** <https://fcbayern.com/de/club/werte/verein> (01.07.2018).

**FC Schalke 04:** <https://schalke04.de/> (07.07.2018).

**Fußballmafia.de (n. a.):** *Auswärtsfahrer-Tabelle der 1. Bundesliga 2017/18.*

<https://www.fussballmafia.de/auswaertsfahrer/tabelle/1-bundesliga/> (04.03.2018).

**Gazprom-Football.com (n.a.):** *FC Schalke 04.* <https://www.gazprom-football.com/de/schalke.htm> (07.07.2018).

**Handelsregister:** *Voller Name FC Bayern.*

[https://www.handelsregister.de/rp\\_web/mask.do?Typ=e](https://www.handelsregister.de/rp_web/mask.do?Typ=e) (04.03.2018).

**Haufe.de (02.06.2016):** *So nutzen Fußballfans die Social Media.* [https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/so-nutzen-fussballfans-die-social-media\\_132\\_359356.html](https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/so-nutzen-fussballfans-die-social-media_132_359356.html) (26.02.2018).

**Kicker.de (n. a.):** *1. Bundesliga Zuschauer 2017/18.* <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2017-18/zuschauer-der-saison.html> (04.03.2018).

**Latimes.com (12.01.2016):** *NFL will return to Los Angeles for 2016 season.* [www.latimes.com/sports/nfl/la-sp-nfl-la-chargers-rams-20160113-story.html](http://www.latimes.com/sports/nfl/la-sp-nfl-la-chargers-rams-20160113-story.html) (12.04.2018).

**MarkenG (1994):** Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz - Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz - MarkenG): §3 *Als Marke schutzfähige Zeichen, Absatz 1.*

<https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/BJNR308210994.html> (28.02.2018).

**Nachwuchs.bvb.de (2018):** *Erfolge.* <https://nachwuchs.bvb.de/Erfolge/Meister-Pokal> (28.06.2018).



**Oed.com (Oxford English Dictionary):** *Fan*. <http://www.oed.com/view/Entry/68000?rskey=geYN94&result=2#eid> (20.02.2018).

**Pons.com:** *fanaticus*. <https://de.pons.com/übersetzung?q=fanaticus&l=de&in=&lf=de> (20.02.2018).

**Pro-medienmagazin.de (20.07.2015):** *Von Fußball und anderen Göttern*. <https://www.pro-medienmagazin.de/gesellschaft/gesellschaft/2015/07/20/von-fussball-und-anderen-goettern/> (23.06.2018).

**Reviersport.de (05.09.2017):** *Knappenschmiede. Elf Ex-Schalker für 224 Millionen*. <http://www.reviersport.de/357665---knappenschmiede-elf-ex-schalker-fuer-224-millionen.html> (07.07.2018).

**RP Online (n. a.):** *Japanische Fans feiern BVB in Tokio*. <http://www.rp-online.de/sport/fussball/borussia-dortmund/borussia-dortmund-in-japan-frenetisch-gefeiert-bid-1.5219816> (04.03.2018).

**Schalke 04 A-Junioren Bundesliga West 17/18:** <https://schalke04.de/knappenschmiede/teams/profis/tabellen/a-junioren-bundesliga-west-1718/> (08.07.2018).

**Schalke 04 B-Junioren Bundesliga West 17/18:** <https://schalke04.de/knappenschmiede/teams/profis/tabellen/b-junioren-bundesliga-west-1718/> (08.07.2018).

**Schalke 04 Epochen ,Mythos 1904 – 1923‘:** <https://schalke04.de/verein/epochen/#history-1904-1923> (28.06.2018).

**Schalke 04 Epochen ,Meister 1924 – 1945‘:** <https://schalke04.de/verein/epochen/#history-1924-1945> (28.06.2018).

**Schalke 04 Epochen ,Neustart 1946 – 1962‘:** <https://schalke04.de/verein/epochen/#history-1946-1962> (28.06.2018).

**Schalke 04 Epochen ,Auf und ab 1978 – 1991‘:** <https://schalke04.de/verein/epochen/#history-1978-1991> (28.06.2018).

**Schalke 04 Epochen ,Eurofighter 1992 – 2001‘:** <https://schalke04.de/verein/epochen/#history-1992-2001> (28.06.2018).

**Schalke 04 Knappenschmiede – Vision:** <https://schalke04.de/knappenschmiede/knappenschmiede/werte-vision/vision/> (08.07.2018).

**Schalke 04 Leitbild:** <https://schalke04.de/verein/schalke-04-e-v/leitbild/> (07.07.2018).

**Schalke 04 Mitgliederversammlung 2018 – Alexander Jobst:** <https://schalke04.de/mitglieder/alexander-jobst-wir-veraendern-uns-wir-bleiben-uns-treu/> (08.07.2018).

**Schalke 04 Mitgliederversammlung 2018 – Christian Heidel:** <https://schalke04.de/mitglieder/christian-heidel-wir-baggern-fuer-die-zukunft-des-fc-schalke-04/> (08.07.2018).

**Schalke 04 Store – Auswärtstrikot-Trikot Hellgrau 2018:** <https://store.schalke04.de/trikots-training/auswaerts-trikot/21008/auswaerts-trikot-hellgrau?c=35> (08.07.2018).

**Schalke 04 Verhaltenskodex:** <https://schalke04.de/verein/schalke-04-e-v/verhaltenskodex/> (07.07.2018).

**Sponsors.de (n. a.): Mitglieder, Fanchubs und Jahresbeiträge in der Bundesliga und 2. Bundesliga (Saison 2015/16).** [https://www.sponsors.de/sites/default/files/mitglieder\\_fanclubs\\_und\\_jahresbeitraege\\_in\\_der\\_bundesliga\\_und\\_2.\\_bundesliga\\_201516\\_0.pdf](https://www.sponsors.de/sites/default/files/mitglieder_fanclubs_und_jahresbeitraege_in_der_bundesliga_und_2._bundesliga_201516_0.pdf) (04.03.2018).

**Sportbild.de (n. a.): Bayern wieder vorne. RB überraschend beliebt: Das Fan-Ranking der Bundesliga.** <https://sportbild.bild.de/bundesliga/2017/bundesliga/rb-ueberraschend-beliebt-das-fan-ranking-der-bundesliga-49785738.sport.html> (04.03.2018).

**Sportbuzzer.de (11.02.2018): Uli Hoeneß: Dominanz des FC Bayern „stellt ein gewisses Problem dar“.** <http://www.sportbuzzer.de/artikel/uli-hoeness-dominanz-des-fc-bayern-stellt-ein-gewisses-problem-dar/> (01.07.2018).

**Sport1.de (16.07.2017): Japan-Hype geht weiter: Die BVB-Stars in Kimonos.** [https://www.sport1.de/tv-video/video/japan-hype-geht-weiter-die-bvb-stars-in-kimonos\\_0\\_pcxlilmi](https://www.sport1.de/tv-video/video/japan-hype-geht-weiter-die-bvb-stars-in-kimonos_0_pcxlilmi) (04.03.2018).

**Spox.com (01.05.2018): FC Bayern München als „Bestia Negra“: Bedeutung, Ursprung, Infos zum Spitznamen.** <http://www.spox.com/de/sport/fussball/championsleague/1804/Artikel/fc-bayern-muenchen-bestia-negra-bedeutung-ursprung-infos-spitzname.html> (10.06.2018).

**Statista.com [1] (Stand: Januar 2018): Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga.** <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewahlter-vereine-der-bundesliga/> (04.03.2018).

**Statista.com [2] (Stand: 22. Spieltag): Zuschauerschnitt der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2017/2018.** <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/556/umfrage/zuschauerschnitt-der-vereine-der-1-bundesliga/> (04.03.2018).

**Stuttgarter-Zeitung.de (08.04.2018):** *Kommentar zur Dominanz des FC Bayern. „Mia san übermächtig“.* <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.kommentar-zur-dominanz-des-fc-bayern-mia-san-uebermaechtig.56cde90b-07b6-41d4-a735-f438a86f1d68.html> (30.06.2018).

**Transfermarkt.de(a):** *Historische Platzierungen.*

<https://www.transfermarkt.de/borussia-dortmund/platzierungen/verein/16> (28.06.2018).

**Transfermarkt.de(b):** *Pokalhistorie.*

<https://www.transfermarkt.de/borussia-dortmund/pokalhistorie/verein/16> (28.06.2018).

**Urbandictionary.com:** *Beliebers.*

<https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Belieber> (20.02.2018).

**Verlagen Werben & Verkaufen GmbH (08.08.2013):** *Die Marke FC Bayern: „Unser Produkt hat 28 Beine und läuft auf dem Rasen“.* [https://www.wuv.de/marketing/die\\_marke\\_fc\\_bayern\\_unser\\_produkt\\_hat\\_22\\_beine\\_und\\_laeuft\\_auf\\_dem\\_rasen2](https://www.wuv.de/marketing/die_marke_fc_bayern_unser_produkt_hat_22_beine_und_laeuft_auf_dem_rasen2) (03.07.2018).

**Webseite BVB:** *Der Verein.* <https://www.bvb.de/ger/Der-Verein> (04.03.2018).

**Webseite FC Schalke 04:** *Verein.* <https://schalke04.de/verein/> (04.03.2018).

**YouTube.com – Sportportal (23.03.2016):** <https://www.youtube.com/watch?v=4VPIK-zzb2k> (03.07.2018).

**Zeit.de (01.07.2007):** *Henry Kissinger. Bilanz eines Beraters.*

<http://www.zeit.de/2007/27/Kissinger/seite-6> (22.02.2018).

**90min.de:** *So viele Mitglieder haben die Bundesliga-Clubs:*

<http://www.90min.de/posts/4093852-so-viele-mitglieder-haben-die-bundesliga-clubs> (04.03.2018).

## Filmquellen

*Am Borsigplatz geboren – Franz Jacobi und die Wiege des BVB.* Regie: Jan-Henrik Gruszecki, Marc Mauricius Quambach & Gregor Schnittker. Deutschland 2015.

*Das “Mia san mia” Phänomen. FC Bayern – Eine internationale Erfolgsgeschichte.* Regie: Niels Eixler & Manuel Vering. Deutschland 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=qH59i-7U7zY> (29.06.2018).

Offizielles Club TV – FC Bayern.TV: *Telekom Fan Awards 2018.* <https://fcbayern.com/de/fans/fan-aktionen/fanawards/highlight-clip> (29.07.2018).